إدارة الجودة في المنظمات المتميزة

الأستاذ الدكتور

خضير كاظم حمود

B.B.A.,M.B.A.,PhD

دكتوراه فلسفة في إدارة الجودة الشاملة

جامعة ويلز - المملكة المتحدة

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

الجامعة الهاشمية

روان منير الشيخ

ماجستير إدارة الأعمال



www.darsafa.net



﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

ادارة الجـــوده

في المنظمات المتميزه

إدارة الجـــــودة

في المنظمات المتميزه

الأستاذ الدكتور

خضير كاظم حمود

B.B.A., M.B.A., PhD

دكتوراه فلسفة في إدارة الجوده الشامله

جامعة ويلز – المملكة المتحدة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

الجامعة الهاشمية

روان منير الشيخ

ماجستير ادارة اعمال

الطبعة الأولى

2010 م – 1431 هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2683/ 6/ 2009)

658.56

محمود، خضير

ادارة الجودة في المنظمات المتميزة/ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ._ عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2009 .

( ) ص

ر . أ: (2683/ 6/ 2009)

الواصفات : / ضبط الجودة// مواصفات الجودة/

* تم إعداد بيانات الفهرسة الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الأولى

2010 م - 1431 هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع

عمان - شارع الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري - تلفاكس4612190 6 962+

ص.ب 922762 عمان- 11192 الاردن

DAR SAFA Publishing - Distributing

Telefax: +962 6 4612190 P.O.Box: 922762 Amman 11192- Jordan

http://www.darsafa.net

E-mail :safa@darsafa.net

ISBN 978-9957-24-520-7 ردمك

بسم الله الرحمن الرحيم

الٓمٓ ﴿١﴾ ذَٰلِكَ ٱلْكِتَٰبُ لَا رَيْبَ ۛ فِيهِ ۛ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ ﴿٢﴾ ٱلَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِٱلْغَيْبِ وَيُقِيمُونَ ٱلصَّلَوٰةَ وَمِمَّا
رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣﴾ وَٱلَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِمَآ أُنزِلَ إِلَيْكَ وَمَآ أُنزِلَ مِن قَبْلِكَ وَبِٱلْءَاخِرَةِ هُمْ يُوقِنُونَ ﴿٤﴾
أُو۟لَٰٓئِكَ عَلَىٰ هُدًى مِّن رَّبِّهِمْ ۖ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴿٥﴾

سورة البقرة (1- 5)

الإهداء

من الاستاذ الدكتور خضير كاظم حمود

لوالدي برا واحسانا لهما ، كما ربياني صغيرا

لزوجتي انتصار

ولأولادي الاء ، اسيل ، علي ، جعفر ، زينب ، هديل وفاطمة

حبا لهم واعتزازا بهم

ومن روان الشيخ

لوالدي برا واحسانا لهما، كما ربياني صغيرا

الفهرس

المقدمة 13

الفصل الاول: مفهوم الجودة الشاملة كمدخل لإدارة الجودة

1-1 ما هي الجودة؟ 19
2-1 مفهوم الجودة الشاملة.. 23
3-1 التطور التاريخي للجودة الشاملة 26
4-1 الجودة من المنظورين التقليدي و المعاصر 28
5-1 العناصر الأساسية في مفهوم الجودة الشاملة.. 29
6-1 الرواد في مجال الجودة الشاملة.. 32
7-1 العناصر الأساسية في نجاح الجودة الشاملة 40
8-1 مفهوم Six Sigma.. 41
9-1 العلاقة بين Six Sigma وإدارة الجودة الشاملة 43
10-1مستقبل إدارة الجودة الشاملة.. 45

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية: التخطيط و التنفيذ للحصول على الميزة التنافسية

1-2 ما هي الإدارة الإستراتيجية؟ 49
2-2 استراتيجيات التنافس.. 50
3-2 عناصر الإدارة الإستراتيجية. 51
4-2 نظرة إلى التخطيط الإستراتيجي.. 52
5-2 التفكير الإبداعي في التخطيط الإستراتيجي. 54
6-2 تحليل SOWT. 55
7-2 تطوير الرؤيا Vision.. 60
8-2 تطوير الرسالة Mission. 61
9-2 تطوير القيم الجوهريه. 61
10-2 تطوير الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.. 63
11-2 تطوير خطط العمل Action Plans. 67
12-2 التنفيذ الإستراتيجي. 68

الفصل الثالث: ثقافة الجودة

1-3 ما هي ثقافة الجودة؟ 73

2-3 ثقافة الجودة ازاء الثقافات التقليدية 76
3-3 إحداث التغييرات الثقافية و تعديل القيادة 79
4-3 تغيير القادة من أجل تفعيل عملية التغيير الثقافي.. 80
5-3 الإعداد لبناء ثقافة الجودة.. 81
6-3 التعامل مع المناهضين للتغييرات الثقافية 84
7-3 تأسيس ثقافة الجودة 87
8-3 الحفاظ على ثقافة الجودة 91

الفصل الرابع: رضاء المستهلكين و الاحتفاظ بهم

1-4 من هم الزبائن؟ 95
2-4 مفهوم الجودة من وجهة نظر الزبائن. 97
3-4 التعرف على حاجات الزبائن. 98
4-4 عملية التواصل مع الزبائن. 101
5-4 استخدام تغذية الزبائن الراجعة لتحسين تصميم المنتجات. 102
6-4 عملية رضاء الزبائن. 104
7-4 الاحتفاظ بالزبائن. 107
8-4 تأسيس اتجاه استراتيجي للتركيز على الزبائن. 110

الفصل الخامس: تمكين العاملين

1-5 مفهوم تمكين الموظفين.. 117
2-5 كيف يمكن تحقيق التمكين.. 120
3-5 الأسباب الدافعة للتمكين.. 121
4-5 العوائق أمام عملية التمكين.. 122
5-5 دور إدارة المنظمة في التمكين. 127
6-5 تطبيق عملية التمكين. 128
7-5 التمكين في الإسلام. 131

الفصل السادس: القيادة و التغيير

1-6 مفهوم القيادة.. 137
2-6 من هو القائد الجيد 139
3-6 الأفكار الخاطئة حول القيادة.. 140

4-6 القيادة من أجل الجودة 141
5-6 القيادة و الإلهام و التحفيز 143
6-6 أنماط القيادة 145
7-6 القيادة و الإدارة 150
8-6 القيادة و التغيير 151
9-6 قيادة التغيير 154

الفصل السابع: بناء الفرق و فرق العمل

1-7 مفهوم الفرق و فرق العمل 161
2-7 أنواع فرق العمل 163
3-7 مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل 170
4-7 منهجية بناء فرق العمل 171
5-7 المعوقات أمام بناء فرق العمل 172
6-7 خصائص فرق العمل الفعالة 175
7-7 فرق العمل وإدارة الجودة 177

الفصل الثامن: الإتصال الفعال

1-8 مفهوم الإتصال 181
2-8 مستويات الإتصال 182
3-8 دور الإتصال في إدارة الجودة الشاملة 183
4-8 فهم الإتصال كعملية 184
5-8 المعوقات أمام عملية الإتصال 186
6-8 الإتصال من خلال الإصغاء 188
7-8 الإتصال الكتابي و كتابة التقارير 190

الفصل التاسع: التدريب و التعليم

1-9 التعليم و التدريب والتدريس 205
2-9 فوائد التدريب 207
3-9 تحديد الإحتياجات التدريبية 208
4-9 أساليب التدريب 213
5-9 تقييم التدريب 219

6-9 التدريب و إدارة الجودة الشاملة 299

الفصل العاشر: إدارة الصراع

1-10 مفهوم الصراع 235
2-10 الصراع و المنافسة 236
3-10 الجوانب الإيجابية للصراع 237
4-10 مراحل الصراع 239
5-10 مصادر الصراع 241
6-10 مستويات الصراع 243
7-10 الأساليب الشخصية لتخفيض الصراع 244
8-10 أساليب تخفيض الصراع بين جماعات العمل 247

الفصل الحادي عشر: اتخاذ القرارات وحل المشكلات

1-11 حل المشكلات في إطار الجودة الشاملة 247
2-11 اتخاذ القرارات في إطار الجودة الشاملة 255
3-11 اتخاذ القرارات و نظم المعلومات الإداريه 260

الفصل الثاني عشر: التحسين المستمر و المقارنة المرجعية

1-12 مفهوم التحسين المستمر 265
2-12 طرق التحسين المستمر 268
3-12 الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر 272
1-3-12 المقارنة المعيارية أو المرجعية Benchmarking 272
2-3-12 نظام إدارة علاقات العملاء 275
3-3-12 توفر مناخ الإبداع 276

الفصل الثالث عشر: أدوات الجودة الشاملة

1-13 مفهوم أدوات الجودة 283
2-13 أدوات الجودة السبع الأساسية 284
3-13 المنظمة الدولية للتقييس و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة 305
4-13 بنود مواصفة ضمان الجودة آيزو 9000 309
المراجع 315

المقدمة

لقد بات من المسلم به في الاطارين النظري والعملي بان الجودة Quality اصبحت هاجسا حقيقيا في القرن الحادي والعشرين ، اذ استلهمت المجتمعات والمنظمات بمختلف ابعادها في الامم المتطورة والسائرة في طريق النهوض الابعاد الفكرية الاساسية لتحقيق متطلبات نموها وتطورها وتحسين ابعاد منتجاتها وعملياتها التشغيلية من خلال الركون للفكر النوعي الشامل الذي اصبح بحق قاعدة ترتكن اليها كل مستلزمات التحسين المستمر في عملياتها سواء الانتاجية او الخدمية، وقد لعبت المفاهيم الفكرية التي افرزتها النظريات المعاصرة ابعادا هادفة لتحقيق التطورات من خلال اعتماد القواعد الفكرية التي تستند اليها مؤشرات الفكر النوعي وماآلت اليه في السير بخطى حثيثة نحو تطوير المنظمات المختلفة وتحقيقها لمتطلبات اهدافها المراد انجازها بالكفاءة والفاعلية المعهودة.

ومن اكثر المؤشرات والعطاءات المعتمدة في هذا الشأن قيام منظمة المقاييس الدولية ISO باعتماد قواعد الجودة الشاملة وتضمينها الى شهادة الآيزو المعاصرة ISO 9000: 2000 ، اذ انها اشارت الى احتوائها ثمانية قواعد فكرية تم اضافتها الى الشهادة الجديدة وفق الحاجة العملية الملحة لضرورة ان تكون متطلبات ومستلزمات الحصول على هذه الشهادة متضمنه للقواعد والمفاهيم الفكرية الحديثة في الجوده الشامله.

ولذا فقد جاء كتاب ادارة الجودة في المنظمات المتميزة معبرا بوضوح عن الآفاق الفكرية والابعاد العملية التي من شأنها ان تعزز سبل التطوير والتحسين المستمر وفق ابعاد ادارة الجودة الشاملة وقد تضمن الكتاب ثلاثة عشر فصلاً ، حيث تناول الفصل الاول مفهوم الجودة الشاملة كمدخل لادارة الجودة من خلال ستة مباحث، اذ تناول المبحث الاول ماهي الجودة اما المبحث الثاني فقد تناول مفهوم الجودة الشاملة اما المبحث الثالث فقد تعرض الى التطور التاريخي للجودة الشاملة اما المبحث الرابع فقد تناول الجودة من المنظورين التقليدي والمعاصر، اما المبحث الخامس فقد تناول العناصر الاساسية في مفهوم الجودة الشاملة، وقد تناول المبحث السادس الرواد في مجال الجودة الشاملة وقد تناول المبحث السابع العناصر الاساسية في نجاح الجودة الشاملة وقد تناول المبحث الثامن مفهوم Six Sigma وقد تعرض المبحث التاسع الى طبيعة العلاقة بين Six Sigma وادارة الجودة الشاملة اما المبحث العاشر فقد تناول مستقبل ادارة الجودة الشاملة.

وقد تناول الفصل الثاني الادارة الاستراتيجية : التخطيط والتنفيذ للحصول على الميزة التنافسية من خلال اثنا عشر مبحثاً، اذ تناول المبحث الاول ماهي الادارة الاستراتيجية، اما المبحث الثاني فقد تناول استراتيجيات التنافس وقد تناول المبحث الثالث عناصر الادارة الاستراتيجية اما المبحث الرابع فقد تضمن نظرة الى التخطيط الاستراتيجي اما المبحث الخامس فقد تناول التفكير الابداعي في التخطيط الاستراتيجي، اما المبحث السادس فقد تعرض الى تحليل SOWT اما المبحث السابع فقد تناول تطوير الرؤيا Vision اما المبحث الثامن فقد تناول تطوير الرسالة Mission اما المبحث التاسع فقد تعرض الى تطوير القيم الجوهرية وقد تناول المبحث العاشر تطوير الاهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة اما المبحث الحادي عشر فقد تضمن تطوير خطط العمل Action Plan اما المبحث الثاني عشر فقد تناول التنفيذ الاستراتيجي.

اما الفصل الثالث فقد تضمن ثقافة الجودة وقد تم عرضها من خلال ثمانية مباحث ، اذ تناول المبحث الاول ماهي ثقافة الجودة وقد تناول المبحث الثاني ثقافة الجودة ازاء الثقافات التقليدية، اما المبحث الثالث فقد تناول احداث التغييرات الثقافية وتعديل القيادة ، اما المبحث الرابع فقد تضمن تغيير القيادة من اجل تفعيل عملية التغيير الثقافي، وقد تناول المبحث الخامس الاعداد لبناء ثقافة الجودة وقد تناول المبحث السادس التعامل مع المناهضين للتغيرات الثقافية اما المبحث السابع فقد تضمن تأسيس ثقافة الجودة اما المبحث الثامن والاخير فقد تناول الحفاظ على ثقافة الجودة.

وقد تناول الفصل الرابع رضا المستهلكين والحفاظ عليهم من خلال ثمانية مباحث اذ تناول المبحث الاول من هم الزبائن اما المبحث الثاني فقد تطرق الى مفهوم اجودة من وجهة نظر الزبائن اما المبحث الثالث فقد تناول التعرف على حاجات الزبائن اما المبحث الرابع فقد تناول عملية التواصل مع الزبائن ثم تناول المبحث الخامس استخدام تغذية الزبائن الراجعة لتحسين تصميم المنتجات اما المبحث السادس فقد تناول عملية رضا الزبائن اما المبحث السابع فقد تناول الاحتفاظ بالزبائن ثم تناول المبحث الثامن والاخير تاسيس اتجاه استراتيجي للتركيز على الزبائن.

وقد تناول الفصل الخامس تمكين العاملين من خلال سبعة مباحث، اذ تناول المبحث الاول مفهوم تمكين العاملين اما المبحث الثاني فقد تناول كيف يمكن تحقيق التمكين اما المبحث الثالث فقد تناول الاسباب الدافعة للتمكين اما المبحث الرابع فقد تناول العوائق اما عملية التمكين وقد تناول المبحث الخامس دور ادارة المنظمة في

التمكين اما المبحث السادس فقد تناول تطبيق التمكين اما المبحث السابع والاخير فقد تناول التمكين في الاسلام.

اما الفصل السادس فقد تعرض الى القيادة والتغيير من خلال تسعة مباحث حيث حيث تناول المبحث الاول مفهوم القيادة اما المبحث الثاني فقد تعرض الى من هو القائد الجيد اما المبحث الثالث فقد تطرق الى الافكار الخاطئة حول القيادة اما المبحث الرابع فقد تناول القيادة من اجل الجودة اما المبحث الخامس فقد تناول القيادة والالهام والتحفيز اما المبحث السادس فقد تناول انماط القيادة وقد تناول المبحث السابع القيادة والادارة اما المبحث الثامن فقد تناول القيادة والتغيير وقد تعرض المبحث التاسع والاخير الى قيادة التغيير.

وقد تناول الفصل السابع بناء الفرق وفرق العمل من خلال سبعة مباحث اذ تعرض المبحث الاول الى مفهوم الفرق وفرق العمل اما المبحث الثاني فقد تعرض الى انواع فرق العمل اما المبحث الثالث فقد تناول مؤشرات الحاجة الى بناء فرق العمل، اما المبحث الرابع فقد تناول منهجية بناء فرق العمل وقد تناول المبحث الخامس المعوقات امام فرق العمل وقد تناول المبحث السادس خصائص فرق العمل الفعالة اما المبحث السابع والاخير فقد تناول فرق العمل وادارة الجودة.

وقد تناول الفصل الثامن الاتصال الفعال من خلال سبعة مباحث حيث تعرض المبحث الاول الى الى مفهوم الاتصال اما المبحث الثاني فقد تناول مستويات الاتصال وقد تناول المبحث الثالث دور الاتصال في ادارة الجودة الشاملة اما المبحث الرابع فقد تناول فهم الاتصال كعملية اما المبحث الخامس فقد تناول المعوقات امام عملية الاتصال من خلال الاصغاء وقد تناول المبحث السابع والاخير الاتصال الكتابي وكتابة التقارير.

وقد تناول الفصل التاسع التدريب والتعليم من خلال ستة مباحث رئيسية تناول المبحث الاول منها التعليم والتدريب والتدريس اما المبحث الثاني فقد تناول فوائد التدريب اما المبحث الثالث فقد تعرض الى تحديد الاحتياجات التدريبية اما المبحث الرابع فقد تناول اساليب التدريب وقد تناول المبحث الخامس تقييم التدريب اما المبحث السادس والاخير فقد تضمن التدريب وادارة الجودة الشاملة.

وقد تضمن الفصل العاشر ادارة الصراع من خلال ثمانية مباحث اساسية، اذ تناول المبحث الاول مفهوم الصراع اما المبحث الثاني فقد تناول الصراع والمنافسة اما المبحث الثالث فقد تناول الجوانب الايجابية للصراع اما المبحث الرابع فقد تناول مراحل

الصراع وقد تناول المبحث الخامس مصادر الصراع اما المبحث السادس فقد تناول مستويات الصراع وقد تناول المبحث السابع الاساليب الشخصية لتخفيض الصراع اما المبحث الثامن والاخير فقد تناول اساليب تخفيض الصراع بين جماعات العمل.

اما الفصل الحادي عشر فقد تناول اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال ثلاث مباحث رئيسية فقد تناول المبحث الاول حل المشكلات في اطار الجودة الشاملة، اما المبحث الثاني فقد تضمن اتخاذ القرارات في اطار الجودة الشاملة وقد تناول المبحث الثالث اتخاذ القرارات ونظم المعلومات الادارية

اما الفصل الثاني عشر فقد تناول التحسين المستمر والمقارنة المرجعية من خلال ثلاث مباحث اساسية اذ تناول المبحث الاول مفهوم التحسين المستمر اما المبحث الثاني فقد تعرض الى طرق التحسين المستمر اما المبحث الثالث والاخير فقد تناول الانشطة الداعمة للتحسين المستمر من خلال مفهوم المقارنه المعيارية او المرجعية ونظام ادارة علاقات العملاء ومدى توفر مناخ الابداع التنظيمي.

اما الفصل الثالث عشروالاخير فقد تناول ادوات ادارة الجودة الشاملة من خلال اربعة مباحث رئيسية حيث تناول المبحث الاول مفهوم ادوات الجودة الشاملة اما المبحث الثاني فقد تناول ادوات الجودة السبع الاساسية اما المبحث الثالث فقد تضمن المنظمة الدولية للتقييس وعلاقتها بادارة الجودة الشاملة وقد تناول المبحث الرابع والاخير بنود مواصفة ضمان الجودة آيزو 9000 .

ارجو ان نكون قد وفقنا الى تغطية الموضوعات الاساسية في هذا الكتاب الذي سيكون مرجعا اساسيا لطلبة الدراسات الاولية والعليا في الوطن العربي كما وسيكون مرجعا موضوعيا لكل المدراء العاملين في حقول المنظمات الانتاجية والخدمية والساعين الى ادخال الفكر النوعي الشامل كطريق في تطوير المنظمات العاملة كما نرجو ان يغطي حاجة المكتبة العربية في مجال ادارة الجودة الشاملة وسبل استخدام الادوات الفاعلة في تحسين وتطوير الاداء الانتاجي والخدمي في المنظمات العربية الهادفة عموما، كما نرجو ان يكون هذا الكتاب خالصا لوجه الله تعالى راجين من خلاله عفوه ورحمته وان يمكننا من اداء رسالتنا الانسانية والاكاديمية ، انه نعم المولى ونعم النصير وعليه توكلنا واليه نيب، واخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

أ.د.خضير كاظم حمود الفريجات

روان منير الشيخ

1

الفصل الأول

الفصل الاول

مفهوم الجودة الشاملة كمدخل لإدارة الجودة

The Total Quality Approach to Quality Management

1-1 ما هي الجودة؟

2-1 مفهوم الجودة الشاملة.

3-1 التطور التاريخي للجودة الشاملة

4-1 الجودة من المنظورين التقليدي و المعاصر.

5-1 العناصر الأساسية في مفهوم الجودة الشاملة.

6-1 الرواد في مجال الجودة الشاملة.

7-1 العناصر الأساسية في نجاح الجودة الشاملة.

8-1 مفهوم Six Sigma.

9-1 العلاقة بين Six Sigma وإدارة الجودة الشاملة

10-1 مستقبل إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الأول

مفهوم الجودة الشاملة كمدخل لإدارة الجودة

The Total Quality Approach to Quality Management

1-1 ما هي الجودة Quality؟

لقد استأثر مفهوم الجودة الشاملة Total Quality باهتمام واسع النطاق مكتسبا شعبيةكبيره في الولايات المتحدة الامريكيه منذ أواخر الثمانينيات و أوائل التسعينيات من القرن العشرين، وعلى الرغم من أن العناصر الفكريه و الفلسفيه المكونة لهذا المفهوم مثل بناء فرق العمل و استخدام الخرائط االإحصائية قد تم استخدامها من قبل المنظمات لفترات طويلة ماضيه. إلا إن استخدام مثل هذه العناصر و عناصر أخرى كثيرة مماثلة مجتمعة مع بعضها البعض قد مهد الطريق أمام بلورة مفهوم الجودة الشاملة.

ولكي نفهم الجودة الشاملة، يتوجب علينا أولاً أن نكون ملمين بمفهوم الجودة و الابعاد التي تنطوي عليها. اذ يعرّف العملاء و الزبائن الجودة بشكل واضح من خلال المواصفات، و المعايير، و المقاييس، مما يعني أن الجودة قابلة للتعريف أو القياس. على الرغم من أن هنالك عدداً قليلاً من الزبائن يستطيع تحديد مفهوم الجودة، إلا أن معظمهم يستطيعون التعرف عليها حال رؤيتها تماماً، مما يقودنا إلى نقطة مهمة وهي أن مفهوم الجودة يتحدد من "خلال عين الرائي". و في اطار الجودة الشاملة، الزبائن هم من يحددون مفهوم الجودة بشكل مطلق.

يتعامل الناس مع الجودة بشكل مستمر في حياتهم اليومية ابتداءً من الأمور البسيطة كتناول وجبة في أحد المطاعم و انتهاءً بالمشتريات الكبيرة كشراء منزل أو سيارة. الجودة كما يراها الناس تعتبر عاملاً مهماً في تحديد الفروقات بين الخدمات

و البضائع المعروضه في السوق، فهم يطبقون عدداً من المعايير قبل اتخاذ أي قرار لشراء شيء معين. فالجوده تحتل مكانا مهما في حياة الناس فهي تأطر كل التوجهات السلوكيه التي يقوم بها الفرد او المنظمه على حد سواء.

مثلاً، كيف تحكم على جودة مطعم معين؟ معظم الناس يطبقون إحدى المعايير التالية:

- الخدمة.
- سرعة الإستجابة.
- تحضير الطعام.
- الجو العام.
- الأسعار.

هذا المثال يتعلق بجانب واحد من الجودة، ألا وهو الجانب المتعلق بالنتائج. لكن مفهوم الجودة الشاملة واسع جداً و يحمل في طياته جوانب أخرى عديدة مثل تطابق الخدمات و البضائع المقدمة مع توقعات الزبائن وجودة العمليات و الأشخاص القائمين عليها.

لقد تم تعريف مصطلح الجودة من خلال عدة أشخاص أو منظمات، أهمها شيوعا فيما يلي:

- تعريف Fred Smith: الجودة هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء.
- تعريف هيئة الخدمات العامة: الجودة هي مطابقة و تلبية احتياجات الزبائن منذ أول مرة و في كل مرة.
- تعريف شركة بوينغ: الجودة هي تزويد الزبائن ببضائع وخدمات تتعدى توقعاتهم واحتياجاتهم.
- تعريف وزارة الدفاع الأمريكية: الجودة هي عمل الشيء الصحيح صحيحا من اول وهله والتطوير المستمر مع تحقيق إرضاء العملاء دائماً.

وقد تم تعريفها من قبل الجمعية الامريكية لمراقبة النوعية ASFQC
American Society for Quality Control

من خلال مفهومين هما :

1- السمات المقترنة بالسلع او الخدمات التى توضح قابلية تلك السلع او الخدمات على تحقيق رضا المستهلك واشباع حاجاتة.

2- القابلية على خلو تلك السلع او الخدمات من العيوب.

وقد اكد جوران على ان مفهوم الجودة (قابلية السلعة او الخدمة على الاستعمال)
Fitness for use

اما كروسبي فقد اكد على قدرة السلعة او الخدمة على مطابقة المواصفات
Conformance to requirement

وقد اعطى كروسبي صورة مطلقة للنوعية هي:

1. مفهوم النوعية : مطابقة المواصفات.

1. Quality definition: conformance to requirement .

2. نظام النوعية : الوقاية من المعيبات.

2. Quality system: prevention of defects.

3. معايير النوعية المنجزة : المعيبات صفر.

3. Quality performance standard: zero defects.

4. مقياس النوعية : تكاليف الجودة.

4. Quality measurement: costs of quality.

ومن هنا يتضح بان النوعية تتضمن ثلاث اسس هي:

1. نوعية التصميم — Quality of design
2. نوعية المطابقة — Quality of conformance
3. نوعية الانجاز — Quality of performance

Total quality management is a process of involving everyone in an organization in continuously improving products and processes to achieve, on every occasion, quality that satisfies customer needs.

ادارة الجودة الشاملة تتضمن العمليات التي يتم في ضوءها استثمار كافة العاملين في التحسين المستمر للمنتجات والعمليات المراد انجازها في كل الاوقات لغرض تحقيق رضا المستهلكين في اشباع حاجاتهم.

لقد أشار W. Edward Deming (الذي يعتبر بمثابة المؤسس لمفهوم الجودة Father of Quality) إلى أن مفهوم الجودة يحتوي على عوامل عديدة وأن هذه العوامل تتغير بشكل دوري و مستمر لذلك، فإنه من الضروري قياس تفضيلات المستهلكين بشكل دائم، حيث يمثل كل واحد من هذه التفضيلات عاملاً متغيراً يستطيع المنتج أن يقيسه و يستخدمه بشكل مستمر من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار.

على الرغم من أنه ليس هنالك تعريف عالمي و موحد متفق عليه من أجل تعريف الجودة، إلا أن هنالك عدداً كبيراً من أوجه التشابه التي يمكن استخلاصها من التعريفات المختلفة:

- الجودة تنطوي على مطابقة أو تعدي توقعات الزبائن.
- الجودة تنطبق على البضائع، الخدمات، العمليات، الأشخاص القائمين على العمليات، و على البيئة.
- الجودة في حالة تغير مستمر (مثلاً ما يعتبر ذو جودة عالية اليوم لن يكون كذلك غداً).

بناءً على ما سبق يمكن صياغة المفهوم التالي للجودة:

الجودة هي عملية ديناميكية ترتبط بالبضائع و الخدمات و العمليات و الأشخاص القائمين عليها و بيئات عملها و تسعى إلى أن تتطابق مع توقعات عناصرها أو أن تتعداها.

لننظر للعناصر الفردية المكونة لهذا التعريف: **العملية الديناميكية** تعني أن الجودة تتغير بشكل دائم بمرور الوقت و مع تغير الظروف. **البضائع و الخدمات و العمليات و الأشخاص و بيئات العمل** عناصر مهمة أيضاً و تشير إلى أن الجودة لا تقتصر فقط على الخدمات و البضائع بل تمتد أيضاً لتشمل الأشخاص القائمين عليها و البيئات و العمليات التي تتم من خلالها. فمثلاً، هنالك شركتان تتنافسان على المدى القصير و كلاهما يركز على التحسين المستمر لبضائعه، عندها من الممكن أن تكون بضائعهما ذات جودة متشابهة. ولكن الشركة المنافسة التي تسعى إلى ما خلف ذلك من خلال التحسين المستمر لجودة العمليات و بيئات العمل وللأشخاص القائمين عليها، ستكون قادرة على المنافسة بشكل أفضل على المدى الطويل، وتستطيع من خلال قدرتها التنافسيه ان تحقق المكانه السوقيه الملائمه في ظل احتدام الصراعات التنافسيه القائمه في الاسواق الاستهلاكيه او الاستعماليه على حد سواء.

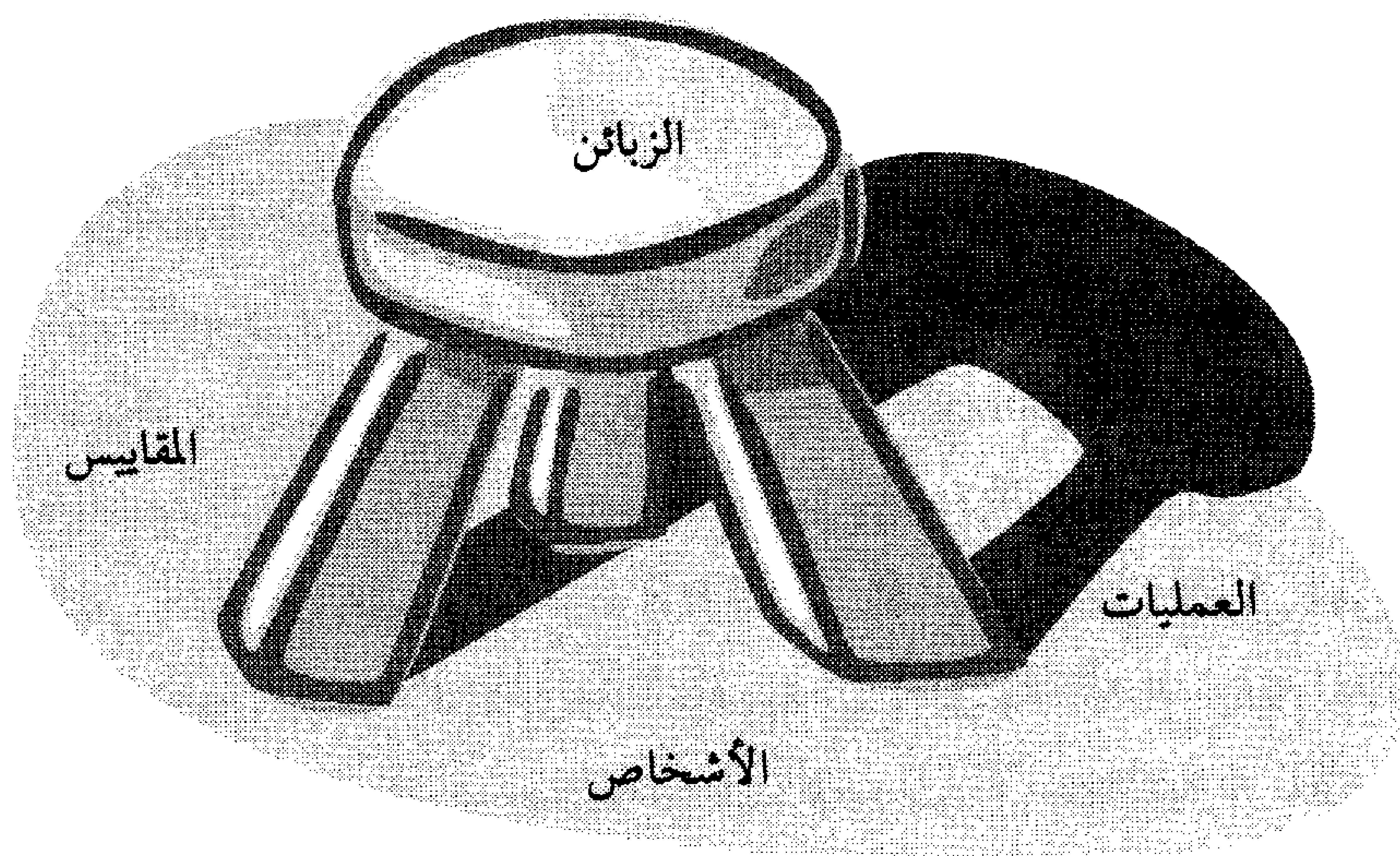
2-1 مفهوم الجودة الشاملة Total Quality

لكي يتضح مفهوم الجودة الشاملة بجلاء فلنتخيل مقعداً صغيراً بثلاثة أرجل كما يظهر في الشكل رقم (1-1)، حيث أن مقعد الجلوس يمثل الزبائن، مما يعني أن مفهوم الجودة الشاملة يدور في محوره حول "الزبائن" وأنهم الموجه الأساسي لكافة أنشطة الجودة الشاملة.

كل واحد من الأرجل الثلاثة يمثل جانباً واسعاً من فلسفة الجودة الشاملة؛ فرجل المقعد "المقاييس" تشير إلى أن الجودة يجب ويمكن لها أن تقاس، ورجل المقعد "**الأشخاص**" تشير إلى أن الجودة لا يمكن التفتيش عنها في البضائع و المنتجات بل يجب أن يتم بنائها من قبل الأشخاص الذين يتم تمكينهم لكي يقوموا بأعمالهم بشكل صحيح، أما رجل المقعد الثالثة "**العمليات**" تشير إلى ضرورة تحسين العمليات بشكل مستمر و دائم، لأن ما يكون جيداً اليوم لن يكون كذلك غداً.

الشكل رقم (1-1)

مقعد الجودة الشاملة ذي الثلاثة أرجل



وبغية تحقيق الاستيعاب الواضح لمفهوم الجودة الشاملة انظر إلى الشكل رقم (1-2)، فيبدو جليا كيف أن الجزء الأول يشرح ما هي الجودة الشاملة وأن الجزء الثاني يشرح كيف يمكن تطبيقها.

فكلمة "الشاملة" في مفهوم الجودة الشاملة تشير إلى تطبيق الجودة في أوسع مفاهيمها مما أصبح متعارفاً عليه بالـ **"Big Q"** و التي تشير إلى جودة المنتجات و البضائع و الأشخاص القائمين و بيئات العمل. و بشكل مماثل فإن **"Little Q"** تشير إلى مجال أصغر يركز في مضمونه على تطبيق جانب أو عنصر واحد من جوانب أو عناصر الجودة.

تمتاز الجودة الشاملة عن الطرق الأخرى التقليدية في أداء العمل في كيفية تحقيقها و في الخصائص المميزة لها و التي يتم تطبيقها مجتمعة مع بعضها، و التي تهدف إلى دعم إستراتيجية المنظمة. و التي سيتم شرح هذه الخصائص لاحقاً في هذا الفصل.



الشكل رقم (1-2)

مفهوم الجودة الشاملة

ما هي الجودة الشاملة؟

الجودة الشاملة هي مدخل أو طريقة لأداء العمل و تسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع، والخدمات، والعمليات، والأشخاص القائمين عليها، و بيئات عملها.

كيف يمكن تحقيقها؟

تتمتع الجودة الشاملة بالخصائص التالية:

- تقوم على أساس استراتيجي.
- تركز على الزبائن (الداخليين و الخارجيين).
- الاهتمام الشديد بالجودة.
- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات و حل المشكلات.
- الالتزام طويل الأمد.
- بناء فرق العمل.
- عمليات التحسين المستمر.
- التدريب و التعليم.
- الحرية من خلال الرقابة.
- وحدة الهدف.
- انخراط الموظفين في العمليات و تمكينهم.

3-1 التطور التاريخي للجودة الشاملة

لقد تبلولارت بدايات مفهوم الجودة الشاملة منذ دراسات االوقت و الحركة Time & Motion Studies و التي قام بها Fredrick Taylor في العشرينيات من القرن الماضي.و الجدول رقم (3-1)يظهر خطاً زمنياً لأهم الأحداث خلال تطور الجودة الشاملة بدءاً من أيام Taylor المعروف باسم "مؤسس الإدارة العلمية Father of Scientific Management".

إحدى أهم الأفكار الرئيسة التي جاءت بها مدرسة الإدارة العلمية كانت فصل التخطيط عن التنظيم، و تقسيم العمل الذي أدى إلى قفزات نوعية في مجال تحسين الإنتاجية، و قامت بإلغاء الممارسات التي كانت تقضي بوجود عامل ماهر واحد يؤدي جميع المهمات المطلوبة لإنتاج بضاعة ذات جودة.

الجدول رقم (3-1)

التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة

السنة	الحدث
1911	قام Fredrick Taylor بنشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" والذي ظهرت فيه بدايات دراسات الحركة و الزمن.
1931	قدم Walter Shewhart بعض التقنيات الإحصائية في الرقابة على الجودة.
1940	قام Edward Deming بتطبيق تقنيات تحديد العينات الإحصائية في مسوحات السكان.
1941	انضم Deming لوزارة الدفاع الأمريكية ليعلم تقنيات الرقابة على الجودة.
1950	توجه Deming نحو الشركات اليابانية و العلماء و المهندسين اليابانيين فيما يخص موضوع الجودة.
1951	نشر Joseph Juran كتابه بعنوان "الرقابة على الجودة".
1970	قام Philip Crosby بطرح مفهوم "الخلو من العيوب ".
1979	نشر Philip Crosby كتابه بعنوان "الجودة مجانية".
1982	نشر Edward Deming كتابه بعنوان "الجودة، الإنتاجية، و الوضع التنافسي".
1987	قامت شركة Motorola بابتكار و تطبيق مفهوم Six Sigma.
1993	بدأ تدريس مفهوم الجودة الشاملة بشكل واسع و كبير في الكليات و الجامعات.
2000	تم إعادة صياغة ISO 9000 لتشمل مفهوم الجودة الشاملة.

ومع ازدياد الحاجة للتصنيع و الإنتاج، أصبحت الجودة مطلباً صعباً و معقداً مما أدى إلى ظهور ما يسمى بهندسة الجودة في العشرينيات و التي أدت إلى استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، مما أوصلهم في نهاية المطاف إلى استخدام رسوم الرقابة البيانية و الخرائط الإحصائية على العمليات و التي أصبحت تعد الآن من أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

لقد أثرت الحرب العالمية الثانية على الجودة بشكل يمكن ملاحظة أثره حتى الآن، إذ بسبب الحرب كان تركيز الشركات الأمريكية منصباً على تسليم البضائع في مواعيدها بدلاً من أن يكون تركيزها منصباً على مدى جودة هذه البضائع، مما أصبحت عادة لدى الشركات الأمريكية استمرت أيضاً حتى فترة ما بعد الحرب.

وفي المقابل، كان تركيز الشركات اليابانية منصباً على تعلم كيفية منافسة باقي دول العالم فيما يخص إنتاج البضائع الغير عسكرية، وذلك على الرغم من أنهم لم ينجحوا في المرات الأولى وأن جملة "صنع في اليابان" بقيت لفترة طويلة مرتبطة بالبضائع ذات الجودة المنخفضة. ومع حلول الخمسينيات، قررت اليابان أن تصبح أكثر جدية فيما يتعلق بالجودة و أن تؤسس طرقاً خاصة لإنتاج بضائع ذات جودة عالية مستخدمة عدة استراتيجيات حازمة، نذكر منها على سبيل العد لاالحصر مايلي:

1. كان يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية قيادة التغيير و التطوير.
2. تم تدريب كافة المستويات الإدارية و التشغيلية فيما يتعلق بالجودة.
3. لقد تم أخذ تحسين الجودة كنهج مستمر و دائم.
4. لقد تم إشراك الموظفين و العاملين في تحسين الجودة من خلال تطبيق مفهوم الرقابة على الجودة.

بناءً على ذلك، كانت "المعجزة اليابانية" تشكل الدافع الأقوى لبقية دول العالم لتحذو حذوها فيما يتعلق بالجودة، و لكي تغير من نظرتها إزاء أهمية الجودة و خصوصاً إذا كانت تسعى نحو المنافسة العالمية.

4-1 الجودة من المنظورين التقليدي و المعاصر

لقد قدمت فلسفة الجودة الشاملة طريقة جديدة للتعامل مع الجودة. اذ كانت النظرة التقليدية للجودة تقوم على قياس أداء العمليات من خلال عدد القطع المعيبة بالنسبة لكل 100 قطعة منتجة، بينما تعمل الجودة الشاملة على قياس عدد القطع المعيبة بالنسبة لكل مليون قطعة منتجة. و تؤشر النقاط التالية أهم الفروقات بين المنظور التقليدي للجودة وبين المنظور المعاصر للجودة الشاملة:

- **الإنتاجية مقابل الجودة:** تفضي النظرة التقليدية بأن الإنتاجية و الجودة في صراع دائم، و أن المنظمات لا تستطيع الحصول عليهما معاً، بينما يرى مفهوم الجودة الشاملة أن استمرار الإنتاجية المتزايده هو نتيجة حتميه لتحسين الجودة و تطويرها.
- **مفهوم الجودة:** يرى المنظور التقليدي الجودة على أنها ملائمة ما يطلبه الزبائن من مواصفات، بينما تتعدى الجودة الشاملة ذلك إلى إرضاء و تحقيق سبل اشباع حاجات الزبائن وتجاوز توقعاتهم.
- **قياس الجودة:** تقيس النظرة التقليدية الجودة من خلال المقارنة مع معيار معين، بينما تعمل الجودة الشاملة على قياس الجودة من خلال معايير أداء عالية كرضى الزبائن و التحسين المستمر.
- **كيفية تحقيق الجودة:** في النظرة التقليدية للجودة يتم الفحص على البضائع للتأكد من جودتها، أما من خلال تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فإن الجودة يتم التحكم بها و بناؤها خلال تصميم العمليات عن طريق وضع تقنيات رقابة فعالة للاداء المراد انجازه.
- **السلوك عند وجود البضاعة المعيبة:** في النظرة التقليدية تمثل البضائع المعيبة جزءاً متوقعاً من الإنتاج و يتم قياسها بالنسبة لكل مئة قطعة منتجة، أما من خلال الجودة الشاملة، فإن البضائع المعيبة يتم توقيفها و السيطرة عليها من خلال استخدام أنظمة رقابية حاسمة تعمل على قياس عدد البضائع المعيبة نسبة إلى كل مليون قطعة منتجة.

- **الجودة كوظيفة إدارية:** في النظرة التقليدية تعتبر إدارة الجودة وظيفة إدارية منفصلة في المنظمة، بينما ترى إدارة الجودة الشاملة الجودة على أنها وظيفة متكاملة مع بقية وظائف المنظمة و أن مسؤوليتها تقع على عاتق جميع الموظفين. وهذا المفهوم العلمي اشار اليه الرسول الكريم محمد صلى الله عليه و اله و صحبه و سلم (كلكم راع و كلكم مسؤل عن رعيته)
- **الجهة المسؤولة عن الجودة:** تضع النظرة التقليدية على الموظفين مسؤلية الجودة المنخفضة للبضائع و الخدمات، بينما يرى مدخل الجودة الشاملة أن 85٪ من مشاكل الجودة تكون بسبب الإدارة و النظام السائد للجوده فيها بينما لايتحمل العاملون من ذلك الاخفاق سوى 15٪ .
- **العلاقات مع الموردين:** العلاقات مع الموردين من وجهة النظر التقليدية هي علاقات قصيرة الأمد و تحكمها طبيعة التكاليف، بينما ترى الجودة الشاملة العلاقات مع الموردين على أنها علاقات طويلة الأمد و ترتكز على الجودة التي يقدمها الموردون من بضائع او خدمات و لايلعب السعر او التكاليف الا دورا محدودا بهذا الشأن.

5-1 العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة

لقد تم تعريف الجودة الشاملة في الشكل رقم (1-2).و هذا المفهوم ينطوي على جانبين: جانب يتعلق بماهية الجودة الشاملة، و جانب آخر يتعلق بكيفية تحقيقها. وما يميز الجودة الشاملة عن غيرها من المداخل الإدارية هو الجانب الذي يتعلق بكيفية تطبيقها و الذي يتميز بوجود 11 عنصراً أساسياً لتطبيقها وهي:

1. **البعد الاستراتيجي للجوده:** ان تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات يحتاج إلى وجود خطة ستراتيجيه شامله تحتوي على الأقل على كل العناصر التالية: الرؤيا، الرسالة، أهداف أعضاء مجلس الإدارة و كيفية تحقيقها. ان الهدف من الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة يكمن في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمه من خلال تحسين الجودة بشكل دائم و مستمر.

2. **التركيز على الزبائن:** في إطار الجودة الشاملة، يشكل الزبائن الداخليين والخارجيين القوة الدافعة لكافة أنشطة الجودة الشاملة، إذ يعمل الزبائن الخارجيين على تحديد الجودة في إطار المخرجات من البضائع و الخدمات المقدمة، بينما يعمل الزبائن الداخليين على تحديد الجودة في إطار العمليات الداخلية والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها.
3. **الاهتمام الشديد بالجودة:** بعد أن يتم تحديد مفهوم الجودة من قبل الزبائن الداخليين و الخارجيين، يتوجب على الإدارة أن تهتم اهتماماً شديداً بأن تعمل على أن تلاقي أو تتخطى توقعات الزبائن الداخليين و الخارجيين، مما يعني أن كافة الأفراد وفي كافة المستويات الإدارية عليهم أن يعملوا ضمن فكرة "كيف تستطيع أن نؤدي هذا العمل بشكل أفضل؟".
4. **القواعد العلمية:** إن استخدام القواعد العلمية – بالإضافة إلى الموارد البشرية المؤهلة – في تصميم العمل و عملية اتخاذ القرارات و حل المشكلات يعد من أهم ما جاءت به إدارة الجودة الشاملة لما له من نتائج على تأسيس معايير الأداء و مراقبتها وإدخال التحسينات اللازمة عليها.
5. **الالتزام طويل الأمد:** غالباً ما تفشل المنظمات في الحفاظ على التغييرات التي تقوم بها من أجل تبني خطط الجودة الشاملة، و يعود ذلك في معظم الأحيان إلى أنهم ينظرون إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ابتكار جديد في مجال الإدارة، على الرغم من أنها تشكل طريقة جديدة في أداء العمل و يحتاج تطبيقها إلى ثقافة تنظيمية مغايرة تماماً. هنالك عدد قليل فقط من المنظمات التي طبقت الجودة الشاملة مع التزام حقيقي و طويل الأمد نحو التغيير مما آل بها في نهاية المطاف إلى جني ثمار تطبيق الجودة الشاملة.
6. **فرق العمل:** غالباً ما تكون الجهود التنافسية في النمط التقليدي للإدارة داخلية (أي بين الدوائر في نفس المنظمة) مما ينعكس سلباً على الجهود المبذولة لتحسين الجودة و الجهود التنافسية مع المنظمات الأخرى. بينما تؤكد إدارة الجودة الشاملة على قوة بناء فرق العمل في المنظمة و تجعل تركيزهم و

جهودهم منصبة فقط على ملاقاة أو تجاوز توقعات الزبائن الداخليين و الخارجيين.

7. **عملية التحسين المستمر:** تمر عملية إنتاج البضائع و الخدمات في عدة عمليات و بالتعاون مع عدد كبير من الأشخاص و في بيئات عمل محددة. تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين البضائع و الخدمات بشكل مستمر مما يترتب عليه أيضاً تحسين الأنظمة و العمليات التي تعمل من خلالها.

8. **التعليم و التدريب:** التعليم و التدريب هما إحدى أهم أساسيات إدارة الجودة الشاملة لأنهما يقدمان أفضل طريقة لتحسين مهارات الأشخاص القائمين على العمليات بشكل مستمر، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحث الموظفين بشكل مستمر على التعلم واكتساب المهارات و رفع خبراتهم المهنية.

9. **الحرية من خلال الرقابة:** تمكين الموظفين و إشراكهم هو من أساسيات إدارة الجودة الشاملة لأنه يجعلهم يشعرون و كأنهم أصحاب العمل مما ينمي لديهم الإحساس بالمسؤولية وأهمية اتخاذ القرارات الصائبة. الحرية المدروسة و المخطط لها التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة لموظفيها من شانها أن تؤدي إلى أن يفرض الموظفون رقابتهم كل حسب مسؤولياته و واجباته.

10. **وحدة الهدف:** من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون هنالك وحدة في الهدف، بمعنى أن كافة الوظائف و الأنظمة الداخلية تتعاون لتعمل على تحقيق أهداف المنظمة و لا تتنافس فيما بينها لتحقيق أهدافها الفرعية.

11. **تمكين الموظفين وإشراكهم:** يتم تمكين الموظفين و إشراكهم في إدارة الجودة الشاملة لسببين رئيسيين هما:

أولاً: لأنه يزيد من احتمالية صنع قرارات أو خطط أفضل من خلال مشاركة الموظفين و تقديم آرائهم.

ثانياً: لأنه يعزز الشعور لدى الموظفين بمسؤوليتهم عن قراراتهم و كأنهم أصحاب العمل وزرع الثقه في اسهامهم في مختلف مجالات العمل.

والتمكين Empowerment لا يعني إشراك الموظفين و العاملين فقط بل إشراكهم بطريقة يستطيعون أن يقدموا من خلالها مساهمة حقيقية عن طريق هيكلة الوظائف بطريقة تسمح للموظفين بإتخاذ قرارات تتعلق بتحسين العمليات مع وضع معايير محددة.

6-1 رواد إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مفهوماً منفرداً بحد ذاته، بل هي مجموعة من المفاهيم المرتبطة ببعضها البعض لكي تشكل مدخلاً شاملاً و كاملاً لأداء العمل. لقد ساهم العديد من الأشخاص في تطوير هذه المفاهيم، ومن أهم هؤلاء المساهمين نذكر Edward Deming، Joseph Juran، Philip Crosby ، أضف إليهم Armand Feigenbaum، وعدداً من الخبراء و المهندسين اليابانيين مثل Shigeo Shingo.

مساهمات Deming:

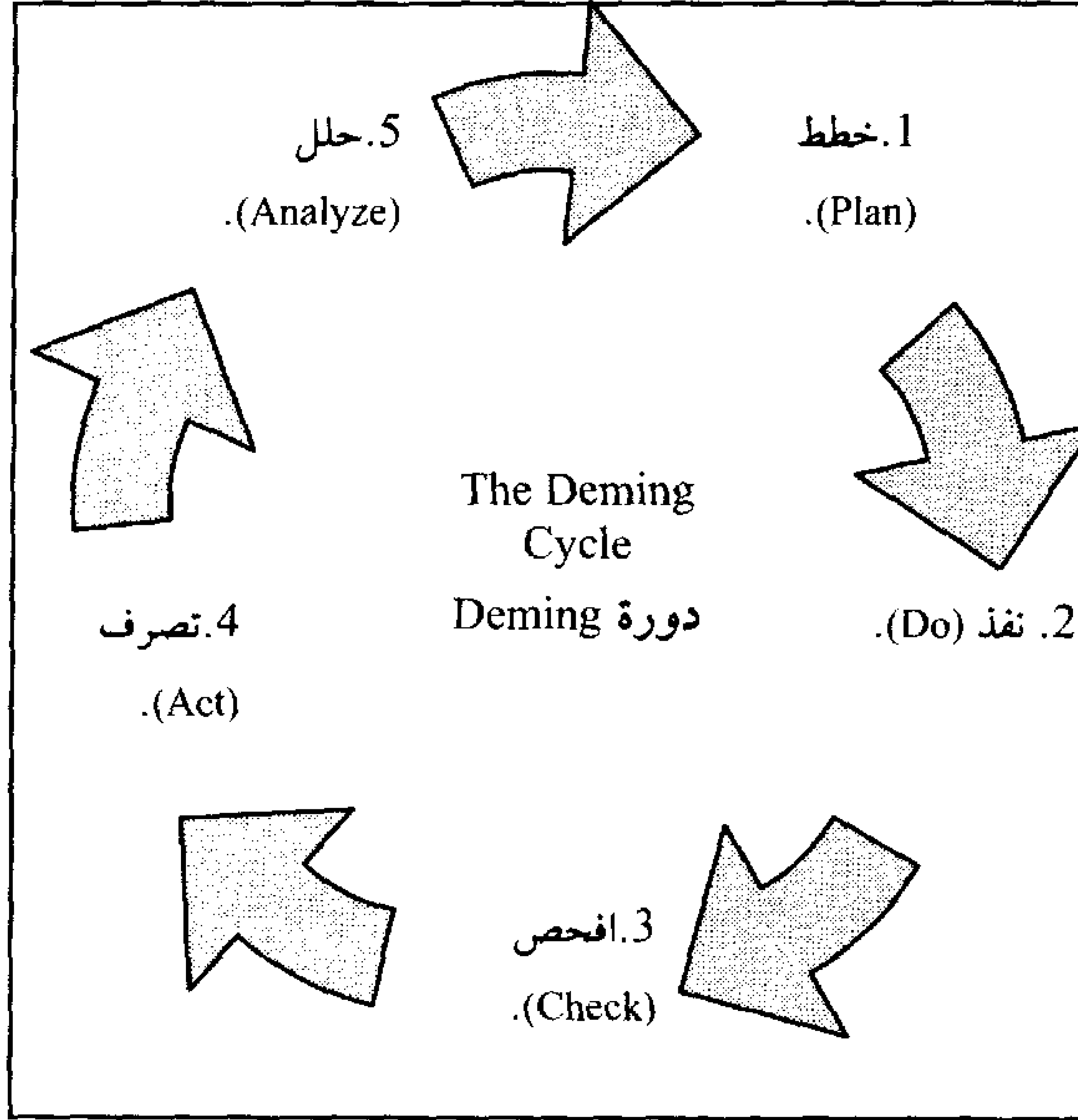
ولد Edward Deming عام 1900م، وحصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة "يال" في الولايات المتحدة. تعرّف Deming على أسس الإدارة التقليدية في أواخر العشرينات من القرن الماضي عندما عمل في الإجازة الصيفية في منشأة "Western Electric's Hawthorne" الشهيرة في شيكاغو.

وبرز بعد ذلك كعالم في الاحصاء، وهو من أشهر من عمل وعلم في الجودة، وقد ساعد اليابانيين في تطوير صناعتهم بعد الحرب العالمية الثانية من خلال تعليمهم أسس إدارة الجودة ووسائل رفع مستوى جودة المنتج، و قد استدعي في أوائل الثمانينات الى الولايات المتحدة لتدريس ادارة الجودة الشاملة، ولقد اهتم أيضاً بإدارة الاقتصاد وبالانحرافات في الإحصاء، وعمل في مجال جودة الإنتاج ورقابة الجودة.

قد ساهم Deming بشكل جوهري في تطوير إدارة الجودة الشاملة و يكاد يعتبر من أحد أهم مؤسسيها، ومن أهم ما جاء به Deming هو دورة Deming، ونقاطه الأربعة عشرة لإدارة الجودة الشاملة، و الأمراض السبعة القاتلة

دورة Deming:

لقد قام Deming بتطوير دورة محددة لكي يتمكن من الربط بين البضائع وحاجات المستهلكين ولكي يركز على كل المصادر المتاحة من كافة الدوائر (دوائر البحث، والتصميم، والإنتاج، والتسويق) ويجعلها تصب في جهد تعاوني واحد. تتم دورة Deming بالشكل التالي:



الشكل 1-3 دورة Deming

1. القيام بعملية البحث عن رغبات المستهلكين و من ثم التخطيط لتضمينها في عملية الإنتاج **(Plan).**
2. قم بإنتاج المنتج **(DO).**
3. قم بفحص المنتجات للتأكد من أنه قد تم إنتاجه وفقاً للخطة **(Check).**
4. قم بالتسويق للمنتج **(Act).**
5. قم بتحليل كيفية تقبل السوق لمنتجاتك من حيث الجودة و السعر و أية معايير أخرى **(Analyze).**

مبادئ Deming الأربعة عشرة في إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل فلسفة Deming في إدارة الجودة الشاملة في أربعة عشر مبدأ تعتبر حجر الأساس لبناء أي إستراتيجية في مجال الجودة الشاملة. الشكل رقم (1 – 4) يوضح هذه المبادئ باقتضاب.

الشكل رقم (1-4)

مبادئ Deming الأربعة عشر

1. بناء أهداف ثابتة.
2. تبني فلسفة عمل جديدة.
3. تجنب الاعتماد على الفحص كوسيلة وحيدة للحصول على الجودة.
4. التوقف عن تقييم الأعمال على أساس السياسة السعرية.
5. التحسين وبصورة مستمرة وثابتة من مستوى العمليات الإنتاجية والخدمية بما يرفع من مستوى الجودة ويساهم تدريجياً بتقليل التكاليف.
6. وضع أسس للتدريب في العمل.
7. بناء أسس لمفهوم القيادة (من هم القادة والمدراء).
8. ابعد الخوف لكي يستطيع الجميع العمل بكفاءة داخل المنظمه.
9. حطم الحواجز بين الأقسام.
10. أزل الشعارات التي تحث على الزيادة في الإنتاج والخدمة والمطالبة بمستويات جديدة من العمل.
11. أزل نظام المحاصصة والأهداف العددية ونظام الإدارة بالأهداف و غير القيادات التي تعتمد هذا الأسلوب.
12. أزل الحواجز والموانع التي تحرم العمال والإدارة والمهندسين العاملين من الشعور بالفخر مما أنجزوه.
13. إعداد برنامج فعال للتثقيف والتطوير الذاتي.
14. اجعل الجميع شركاء في انجاز عملية التغيير (المنظمه ملك الجميع وعليهم جميعاً تقع مسؤولية التغيير).

الأمراض السبعة القاتلة لـ Deming:

لقد لخصت نقاط Deming الأربعة عشرة رؤيته لما يجب أن تكون عليه المنظمه و ما الذي يجب أن تفعله لكي تصبح على مستوى عالمي في إدارة الجودة. أما الأمراض السبعة القاتلة فهي تلخص العوامل التي يعتقد أن من شأنها أن تعيق نمو الشركات كما هو موضح في الشكل رقم (1- 5) .

الشكل رقم (1 –5)

الأمراض السبعة القاتلة لـ Deming

1. غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة والمنتج.
2. التركيز على الأهداف والمكاسب قصيرة الأجل.
3. تقييم أداء العاملين السنوي والتقييمات السنوية الأخرى.
4. التغيير الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد.
5. الإدارة بالأرقام؛ بمعنى الإستناد الدائم للمعلومات الإحصائية و اتخاذ القرارات بناءً فقط على الأرقام.
6. التكاليف العلاجية المرتفعة في الاداء للموظفين.
7. المصاريف القانونية المرتفعة و خصوصاً في الحالات الطارئة.

مساهمات Juran:

تكاد تصل أهمية مساهمات Joseph Juran في مجال إدارة الجودة الشاملة في مستواها إلى أهمية مساهمات Deming. و من أهم هذه المساهمات نذكر ما يلي:

1. خطوات Juran الثلاثة للتطوير.
2. خطوات Juran العشرة لتحسين الجودة.
3. مبدأ Pareto.
4. ثلاثية Juran.

خطوات Juran الثلاثة للتطوير:

وهي عبارة عن خطوط عريضة يجب أن تسلكها جميع الشركات العالمية إذا كانوا يسعون لكي يحسنوا من مستوى الجودة لديهم:

1. القيام بعمل تحسينات مهيكلة و على أسس مستمرة مع مجود تفان تام لإنجازها و الإحساس بأهميتها.
2. تأسيس نظام تدريب شامل.
3. بناء الإلتزام و المهارات القيادية لدى أفراد الإدارة العليا.

خطوات Juran العشرة لتحسين الجودة:

لقد وضع Juran عشرة خطوات لتحسين الجودة، و على الرغم من أن بعضها يتقاطع مع نقاط Deming الأربعة عشرة إلا أننا لا نستطيع إنكار أهميتها:

1. زيادة الوعي فيما يتعلق بالجوانب التي تحتاج إلى تحسين و فرص التحسين المستمرة.
2. وضع الأهداف للتحسين.
3. تنظيم الموارد الموجودة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها.
4. تقديم التدريب المناسب.
5. البدء بتنفيذ المشاريع المقترحة لحل المشكلات.
6. مراقبة درجة التقدم في أداء العمل عن طرق التقارير الدورية.
7. الاعتراف بفضل كافة الأشخاص المشاركين.
8. تقييم النتائج.
9. وضع علامات للنتائج.
10. الاحتفاظ بالتحسينات كعادة دائمة عن طريق وضع التحسين في النظام المعتاد و الروتيني للشركة.

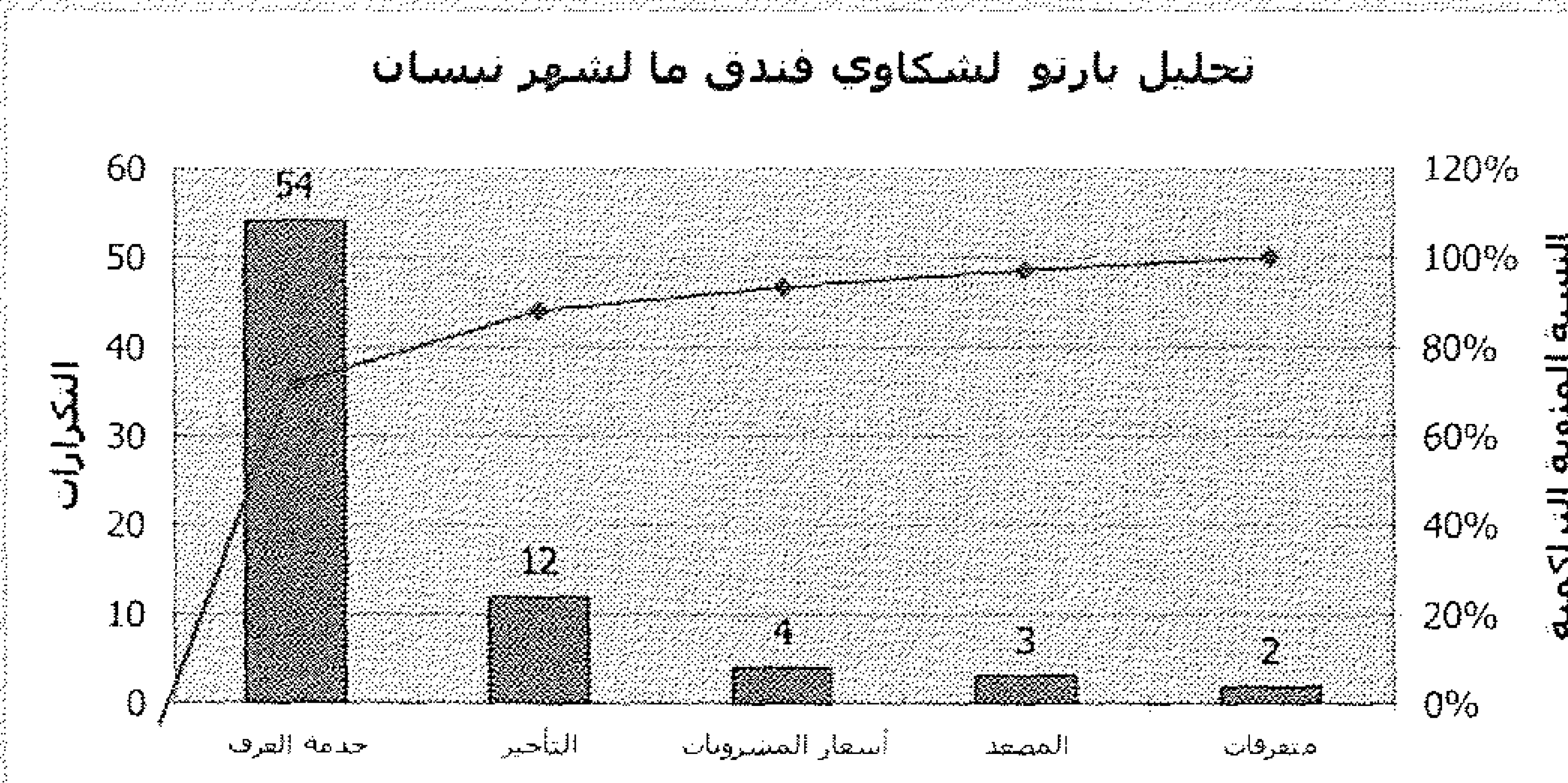
مبدأ Pareto:

يسمى هذا المبدأ أيضاً بقاعدة 80\20 و يشير إلى أن 80٪ من المشاكل في المنظمات تكون بسبب 20٪ من الأسباب و العوامل، و على الرغم من أن هذا المبدأ قد أوجده عالم الاقتصاد الإيطالي Vilfredo Pareto، إلا أن Juran كان أول من أدخل هذا المفهوم في مجال الإدارة.

بناءً على هذا المبدأ، فإنه يتوجب على كافة المنظمات أن تركز طاقتها على إزالة المسببات القليلة التي تشكل أغلبية الاسباب لحصول المشاكل. أضف إلى ذلك أن Deming و Juran يعتقدان أن الأنظمة التي تتحكم بها الإدارة هي الأنظمة التي تعاني من أغلبية المشاكل. المثال التالي يوضح مبدأ Pareto.

مثال رقم (1-1): تلقى فندق ما 75 شكوى قدمها عدد من الزبائن الذين ارتادوا الفندق في شهر نيسان. عندها قرر المدير أن يقوم بإعداد تحليل بارتو Pareto Analysis للشكاوي التي قدمها الزبائن و التي كانت كما يلي: خدمة الغرف 54 شكوى، التأخير في إجراءات الحجز 12 شكوى، أسعار المشروبات 4 شكاوي، المصعد 3 شكاوي، و شكوتان من أسباب أخرى متفرقة.

يشير الرسم البياني إلى أن 72٪ من المشاكل سببها عامل واحد هو خدمة الغرف، وبقية العوامل التي تشكل 28٪ من المشاكل تعتبر هامشية مقارنة بمشكلة خدمة الغرف. فلو ركّز المدير على حل عامل واحد (خدمة الغرف) فإن ذلك سيكون ذا قيمة وفائدة أكبر من التركيز على العوامل الأربعة المتبقية و التي لربما سيكون من الممكن حلها لاحقاً.[1]



(1) Barry. Operations Management, 8th ed. Upper Saddle River, NJ Prentice Hall (2006) Heizer, Jay, and Render,

ثلاثية Juran:

تؤشر هذه الثلاثية أهم ثلاثة وظائف إدارية يجب أن تقوم بها إدارة الجودة الشاملة:

1. **التخطيط للجودة:** ينطوي التخطيط للجودة على تطوير البضائع، الأنظمة، و العمليات اللازمة لملاقاة أو تجاوز توقعات الزبائن. هذه العملية تستلزم الخطوات التالية:
   - تحديد فئة الزبائن المستهدفة.
   - التعرف على حاجات الزبائن.
   - تطوير البضائع و المنتجات بما يتناسب و حاجات الزبائن.
   - تطوير العمليات و الأنظمة بحيث تسمح للمنظمة بأن تنتج هذه البضائع.
   - تطوير الخطط بحيث تتلاءم مع المستويات التشغيلية.
2. الرقابة على الجودة و تشمل الخطوات التالية:
   - قياس أداء الجودة الفعلي.
   - مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعة.
   - أخذ التصرف المناسب بناءاً على الفروقات بين الأداء الفعلي و الأهداف الموضوعة.
3. تحسين الجودة وهي عملية مستمرة و دائمة وتشمل:
   - تطوير البنى التحتية اللازمة للقيام بتحسينات سنوية في الجودة.
   - تحديد نواحي محددة ليتم فيها تحسين الجودة.
   - تأسيس فرق عمل تقع على مسؤوليتها إنهاء أجزاء محددة من التحسينات المطلوبة.

- تزويد الفرق بما تحتاج إليه لكي تكون قادرة على تشخيص المشاكل و تحديد المسببات واقتراح الحلول المناسبة ووضع المعايير الرقابية التي تضمن تحقيق الأهداف و تقويم الانحراف.

مساهمات Crosby:

لقد ابتدأ Philip Crosby حياته المهنية في الجودة بعد Juran و Deming. و لقد عرّف الجودة على أنها "الملائمة" و قد عُرف عنه أيضاً حماسه الشديد لمفهوم الإدارة الخالية من العيوب و محاولة منع إنتاج البضائع المعيبة ذات الجودة المنخفضة، على العكس من المعايير الإحصائية المقبولة للجودة التي تحدد حداً أعلى أو أدنى بالنسبة للبضائع المعيبة. و قد اشتهر أيضاً بأفكاره حول مطعوم الجودة Quality Vaccine و خطواته الأربعة عشر لتحسين الجودة.

يتكون مطعوم الجودة لدى Crosby من ثلاثة مكونات رئيسية:

1. العزم والتصميم.
2. التعليم.
3. التنفيذ.

أما خطواته الأربعة عشر لتحسين الجودة هي:

1. اجعل من الواضح للجميع أن الإدارة العليا ملتزمة نحو إدارة الجودة و على نحو طويل الأمد.
2. شكل فرقاً لإدارة الجودة و بمشاركة مختلف الدوائر في المنظمة.
3. تعرف على مواطن الخلل و أماكن وجود المشاكل.
4. قم بتحديد تكلفة الجودة و اشرح كيف أن الجودة تستخدم كأداة إدارية.
5. قم بزيادة وعي الموظفين وفهمهم لموضوع الجودة.
6. اعمل على اتخاذ إجراءات تصحيحية لحل المشاكل إن وجدت.
7. قم بإنشاء برنامج لإدارة خالية من العيوب.

8. درب المشرفين لكي يستطيعوا القيام بأدوارهم في برامج إدارة الجودة.
9. اعمل على التحضير ليوم مفتوح لبرنامج الإدارة الخالية من العيوب ليعرف كافة الموظفين بذلك.
10. شجع الموظفين و كافة فرق العمل ليضعوا أهدافاً للتحسين على مستوى الأفراد و فرق العمل.
11. شجع الموظفين على إعلام الإدارة عن العوائق التي يواجهونها في سبيل تحقيق أهداف الجودة.
12. قم بالتعرف على الموظفين المشاركين.
13. شكل مجلساً لإدارة الجودة من أجل ضمان ديمومة الإتصال بين الموظفين و الإدارة العليا.
14. قم بإعادة كل شيء لكي تؤكد على أن عملية الجودة هي عملية دائمة و مستمرة.

7-1 عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

ان المنظمات المتميزه لا تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً جديداً في الإدارة أو أنه علاج سريع للمشكلات التي تواجهها المنظمة. على العكس من ذلك، فإنهم ينظرون إلى الجودة الشاملة على أنها طريقة جديدة لأداء العمل. ويمكن توضيح بعض الجوانب الرئيسيه في هذا الخصوص ونورد ادناه بعض الأخطاء التي تقوم بها المنظمات لدى تبنيهم إدارة الجودة الشاملة. اذ ان المنظمات المتميزه تحاول جاهدة أن تتفادى الأخطاء التالية:

1. **تفويض الإدارة العليا و القيادة الضعيفة:** تحاول بعض المنظمات أن تبدأ بتطبيق الجودة الشاملة عن طريق تفويض مسؤوليتها لخبراء يتم تعينهم من الخارج بدلاً من جعل جميع الموظفين يشاركون في هذه المسألة.

2. **تشكيل الفرق:** يجب أن يتم تشكيل الفرق و أن يتم بناؤها بشكل صحيح عن طريق تعليم المشرفين كيف يكونون فاعلين و كيف يدربون موظفيهم. و يجب أن يترافق كل هذا مع تغيير شامل في ثقافة المنظمة.
3. **عملية دمج مبادرات الجودة مع وظائف المنظمة المختلفة:** تعمل بعض المنظمات على تطوير خطط لإدارة الجودة دون أن تعمل على دمج هذه الخطط مع الوظائف الأخرى للمنظمة (كالعمليات، الموازنات، التسويق).
4. **التفكير في الجودة ضمن منهاج ضيق و محدد:** بعض المنظمات تتبع تعليمات Deming أو Juran أو Crosby بطريقة دقيقة دون أي تغيير أو تعديل عليها، و لكن مما يجدر أن نلفت النظر إليه أن تعليمات هؤلاء الخبراء ما هي إلا خطوط عامة يجب أن يتم تطبيقها بشكل يواءم حاجات المنظمات وكل حسب وضعه.
5. **الارتباك و اللبس في الفروقات بين التعليم، والوعي، و الإلهام، و بناء المهارات:** يقول Clenner أنك تستطيع أن ترسل الأشخاص إلى دورات تدريبية و تلهمهم و تعلمهم أنماطاً إدارية مختلفة و تريهم مختلف أنواع التحليلات و الجداول، و لكن هذا لا يعني أنك قد بنيت أية مهارة لديهم. يجب أن يكون هنالك وقت لكي تعلمهم و تلهمهم و تزيد من وعيهم، و في المقابل يجب أن يكون هنالك وقت آخر لكي تعلمهم مهارات عملية يستطيعون استخدامها و يفعلون فيها شيئاً مختلفاً عما كانوا يفعلونه في الماضي القريب.

8-1 مفهوم الـ Six Sigma

ان من أهم الابتكارات التي ظهرت من خلال إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم الـ Six Sigma الذي أوجدته شركة Motorola في منتصف الثمانينات، الهدف من الـ Six Sigma هو تحسين أداء العمليات لدرجة يصل فيها عدد القطع المعيبة إلى 3.4 قطعة أو أقل لكل مليون قطعة منتجة. و لقد تم ابتكار هذا المفهوم ليتم استخدامه في الأوضاع التي تكون فيها عمليات الإنتاج ضخمة. و لذلك فإن هذا المنهج يستخدم بشكل أكبر في مجال التصنيع اكثر مما هو عليه في مجال الخدمات.

إن جوهر الـ Six Sigma يتألف من بروتوكول يشمل 6 خطوات لتحسين عمليات الإنتاج:

1. التعرف على مواصفات البضائع التي يريدها الزبائن.
2. تصنيف هذه المواصفات بناءً على أهميتها.
3. تحديد ما إذا كانت هذه المواصفات مصنفة حسب القطعة و/ أو العملية.
4. تحديد الحد الأعلى و الأدنى للرقابة على الأخطاء (Lower & Upper Specifications Limits) لكل واحدة من المواصفات المصنفة.
5. تحديد مدى انحراف العمليات لكل واحدة من المواصفات المصنفة.
6. تغيير تصميم المنتج، أو عملية الإنتاج أو كليهما من أجل تحقيق عملية Six Sigma.

من المهم ملاحظة أن مفهوم Six Sigma هو فرع من فروع إدارة الجودة الشاملة و هو يشكل طريقة مبدعة و إستراتيجية تستخدم جنباً إلى جنب مع أدوات الجودة الشاملة الأخرى لرفع مستوى الجودة و تحسين عمليات الإنتاج.

تشير كلمة Sigma في علوم الإحصاء إلى الانحراف المعياري و يرمز لها بالرمز (σ). عادة ما يتم قياس الاختلاف بين العمليات و مخرجاتها عن طريق حساب عدد الانحرافات المعيارية عن وسطها الحسابي – الذي عادة ما يشكل النقطة المثالية.

فعمليات الإنتاج في معظم الشركات الصناعية الكبيرة تعمل في محيط 3 أو 4 انحرافات معيارية، مما يعني أن 99.73 ٪ من مخرجات العمليات الصحيحة لديهم تقع ضمن ثلاث انحرافات معيارية، أو أن 99.9937٪ من مخرجات العمليات الصحيحة تقع في محيط أربع انحرافات معيارية.

إذا كانت مواصفات القطع المراد إنتاجها تقع بين قيم $\pm$ 3 انحرافات معيارية، عندها فإن عملية 3 سيجما سوف تؤدي إلى الحصول على 2700 قطعة معيبة لكل مليون قطعة منتجة انظر الشكل رقم (1-6). لنفترض أن هذه المواصفات التي تحدد طبيعة المنتجات المقبولة تظل ثابتة، و من خلال بعض التحسين، قد تستطيع أن

تقلل من انحراف عملية الإنتاج بحيث يصبح الانحراف 6 سيجما يتطابق مع قيم الـ 3 سيجما القديمة انظر الشكل رقم (1-7). لو بقي كل شيء آخر ثابتاً' عندئذ سوف تجني عملية الإنتاج بضائع مقبولة بنسبة 99.9999998 ٪، أي ما يقارب 0.02 قطعة معيبة لكل مليون قطعة منتجة، أي أنها تنتج قطعة واحدة معيبة لكل 500 مليون قطعة منتجة.

عندما بدأت شركة Motorola رحلتها لكسر حواجز مستويات الجودة التي كانت مقيدة ضمن محيط 3 – 4 انحرافات معيارية، قامت باستهداف 6 انحرافات معيارية، و من هنا جاء الاسم Six Sigma.

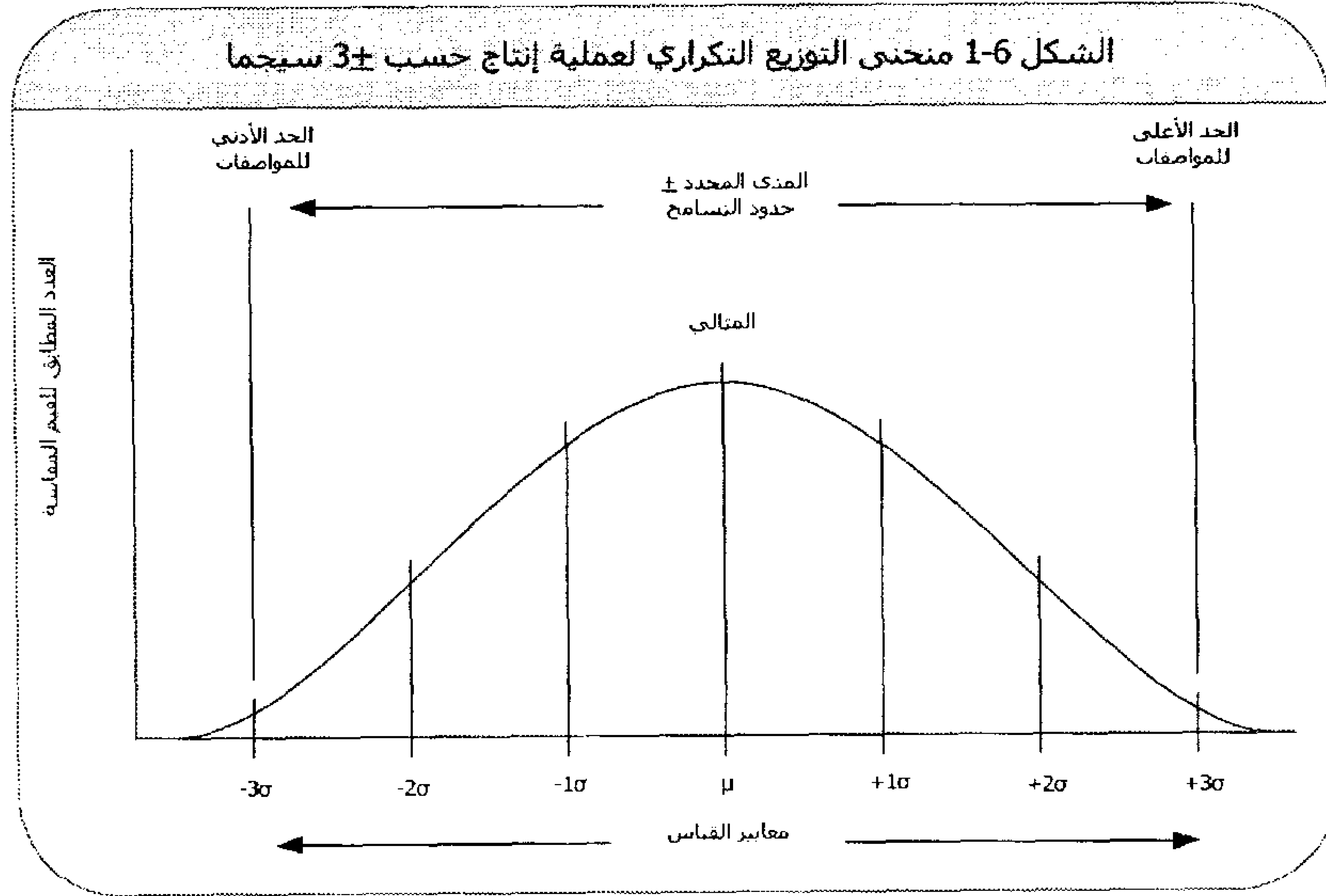
9-1 العلاقة بين Six Sigma وإدارة الجودة الشاملة

Six Sigma هي امتداد لإدارة الجودة الشاملة، و هي تهدف إلى أن تنقل مفهوم الجودة و إنتاج العمليات إلى مستوى جديد آخر يتم فيه ملاقاة احتياجات الزبائن و تخطيها.

ومن المهم جداً فهم أن الجودة الشاملة و الـ Six Sigma مرتبطان مع بعضهما و أن التحسن في أحدهما يؤثر في الآخر بشكل جذري، و لكن هذا لا يعني أن الـ Six Sigma هي تيار منفصل عن إدارة الجودة الشاملة، بل على العكس: الـ Six Sigma هي إستراتيجية من استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة و تسعى إلى ما تسعى إليه بقية هذه الإستراتيجيات ألا و هو تحقيق أداء أفضل يتحسن بشكل دائم و إلى الأبد.

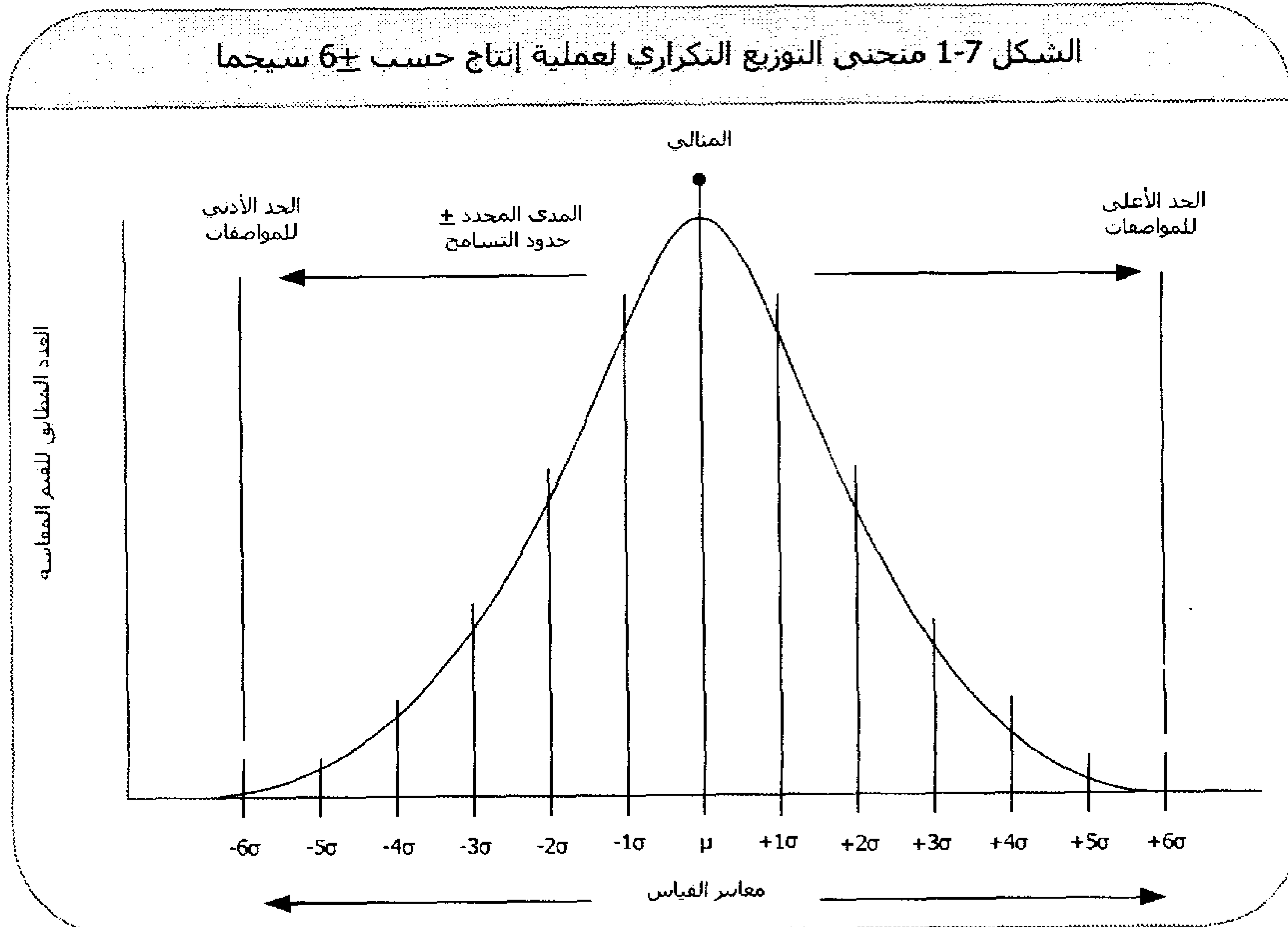
الشكل رقم (1-6)

منحنى التوزيع التكراري لعملية 3 سيجما



الشكل رقم (1-7)

منحنى التوزيع التكراري لعملية 6 سيجما



10-1 مستقبل إدارة الجودة الشاملة

لقد أشار Armand Feigenbaum إلى أن هنالك عدة اتجاهات من شأنها أن تشكل مستقبل إدارة الجودة الشاملة:

1. **العولمة و القوة الشرائية المتزايدة:** يتمتع الزبائن اليوم بميزتين أساسيتين: أولاً، أنهم يشكلون جزءاً من تحالفات تجارية إقليمية مثل أوروبا، أو آسيا. ثانياً، يتوقعون بضائع و خدمات ذات جودة عالية و قيمة مضافة.
2. **ارتفاع مستوى توقعات الزبائن:** لقد أصبح اهتمام الزبائن لا يقتصر فقط على جودة البضائع بل أصبح يتعداها ليشتمل على جودة المنظمات التي تنتجها، و دقة الفواتير التي تصدرها، و خدمة توصيل البضائع، و خدمات ما بعد البيع.
3. **الضغوط الاقتصادية المتضادة:** تمارس السوق العالمية ضغوطات هائلة على المنظمات لكي تعمل على تحسين مستوى الجودة لديها مع المطالبة الدائمة بخفض الأسعار التي تتقاضاها مقابل البضائع و الخدمات التي تقدمها. إن المفتاح الرئيسي لتحقيق مستوى أعلى من الجودة مع خفض الأسعار يكمن في تخفيض النفقات التي تذهب في سبيل إشباع رغبات الزبائن غير الراضيين عن خدمات أو بضائع المنظمه، إذ قد تصل مثل هذه النفقات في بعض الأحيان إلى 25٪ من تكلفة المبيعات.
4. **المناهج الجديدة في الإدارة:** المنظمات المتميزه التي تنجح في الأسواق العالمية هي تلك المنظمات التي تعلمت كيف تدير موازناتها و تقود موظفيها و تمكنهم من انجاز الاداء المراد بلوغه برؤيه واضحة المعالم و اهداف استراتيجيه ثابته. اذ ان الطريقة التقليدية في تزويد الموظفين بالخطابات الحماسية دون القيام بأي تغييرات في الطريقة التي تعمل بها المنظمة لم تعد تؤتي ثمارها.

ومن أجل النجاح و تحقيق التميز في المستقبل، فإن المنظمات بحاجة إلى العمل بناءً على مبادئ الجودة الشاملة و التي تتسم بالخصائص التالية:

1. الالتزام التام نحو الزيادة المستمرة في القيمة المضافة المقدمة للزبائن و المستثمرين والموظفين وجميع الشركاء.
2. فهم الشركة التام و إلمامها بأن مفهوم الجودة الشاملة يعرّف من قبل الزبائن وليس من قبل المنظمه.
3. التزام المنظمه نحو قيادة موظفيها – و ليس إدارتهم – و توجيههم نحو التحسين المستمر و تحسين الاتصال في المنظمة.
4. التزام المنظمه نحو تحقيق نمو متوازن و مطرد في أربعة نواحي أساسية و هي: رضاء الزبائن، الحفاظ على الكلفة المنخفضة، الموارد البشرية الفعالة، التكامل مع قاعدة الموردين الذين تتعامل معهم المنظمه.
5. المنظمات التي تطور هذه الخصائص و تحافظ عليها و تعمل على تأسيس مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن أنظمة عملها هي تلك المنظمات التي سوف تحظى بأفضل مستقبل ممكن. وفي الحقيقة، يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي المستقبل والطريق القويم لإدارة المنظمات المتميزه و السبيل الامثل لتحقيق نجاحها.

2

الفصل الثاني

الفصل الثاني

الإدارة الإستراتيجية: التخطيط و التنفيذ للحصول على الميزة التنافسية

Strategic Management: Planning & Execution for Competitive Advantage

1-2 ما هي الإدارة الإستراتيجية؟

2-2 استراتيجيات التنافس.

3-2 عناصر الإدارة الإستراتيجية.

4-2 نظرة إلى التخطيط الإستراتيجي.

5-2 التفكير الإبداعي في التخطيط الإستراتيجي.

6-2 تحليل SOWT.

7-2 تطوير الرؤيا Vision.

8-2 تطوير الرسالة Mission.

9-2 تطوير القيم الجوهريه.

10-2 تطوير الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

11-2 تطوير خطط العمل Action Plans.

12-2 التنفيذ الإستراتيجي.

الفصل الثاني

الإدارة الإستراتيجية: التخطيط و التنفيذ للحصول على الميزة التنافسية

Strategic Management: Planning & Execution for Competitive Advantage

1-2 ما هي الإدارة الإستراتيجية Strategic Management؟

تواجه الشركات الكبيرة و الصغيرة في بيئة العمل المعاصره تحديات دائمة مع منافسه محتدمه على صعيد العولمه الذي تشهده مختلف ارجاء العالم، مما حدى بالمدراء و القادة العملين في اغلب المنظمات إلى أن يفكروا بشكل استراتيجي، و يعملوا على اكتساب ميزات تنافسية جديدة مع الحفاظ على تلك الموجودة لديهم مسبقاً.اذ ان الحرب العالمية حولت المجتمع الانساني الى سوق واحدة يتم فيها تداول المواد والبضائع والخدمات ويعود الفضل بذلك للتقدم التكنولوجي الهائل والثورة العالمية للمعلومات والاتصالات التي اسهمت بشكل فعال في تذليل جميع الصعوبات المتداولة ، كما ان الانفتاح ادى الى ولادة منافسة جديدة في نوعها لم تكن المنظمات قد واجهتها من قبل بحيث اصبحت جودة الاداء المراد انجازه سببا اساسيا في البقاء والاستمرار في الاسواق التنافسية ، اذ ان العديد من المنظمات وفقا للفكر التقليدي تنظر للجودة من خلال المنظار الكمالي ولاينظر للجودة الا في الرخاء الاقتصادي، اذ ان المنظمات عند مرورها باوقات الازمات تتخلى عن الجودة بحجة توفير التكاليف ، اذ يغفل هؤلاء حقيقة ان التكاليف تتزايد من خلال اهمال الجودة وليس العكس، اذ ان الفكر النوعي الشامل ينظر للمنافسة والبقاء في اسواق الاعمال من خلال التركيز على الجودة باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق

الانخفاض بالتكاليف، حيث ان الاداء المتدني من شأنه ان يزيد التكاليف وليس التركيز على جودة الاداء والانجاز الذي يتطلبه توفير السلع والخدمات بما يحقق رضا المستهلكين واشباع حاجاتهم المتنامية.

ومن أجل أن نفهم ما هي الإدارة الإستراتيجية علينا أولاً أن نفهم ما هي الإستراتيجية المنظمية Organizational Strategy و التي يمكن تعريفها كما يلي:

الإستراتيجية المنظمية هي تلك الطرق و المقاربات التي تتبناها المنظمات من أجل أن تتأكد من نجاح أدائها في السوق. ويتم توثيق هذه المقاربات بشكل نمطي و شامل ضمن ما يسمى بالخطة الإستراتيجية Strategic Plan.

وعليه، فإن الإدارة الإستراتيجية هي تلك الإدارة التي تعمل على توجيه كافة الأنشطة و القرارات التي تتخذها المنظمة – ضمن الإطار الأخلاقي و الضمير المهني – من أجل تحقيق أداء ناجح في سوق العمل. ومن وجهة نظر المدير الإستراتيجي، فإن موارد المنظمة تضيع هباء ما لم تساهم في نجاح المنظمة و تحقيق اهدافها، و كلما كانت تلك المساهمة مباشرة وقادره على انجاز تلك الاهداف بكفاءه و فاعليه اكبر كلما كان ذلك أفضل للنمظمه.

2-2 الاستراتيجيات التنافسيه Competitiveness Strategies

من أجل استمرار العيش و البقاء في بيئات العمل العالمية، يتوجب على المنظمات أن تتبنى استراتيجيات واسعة تقدم لها ميزة تنافسية دائمة. اذ ان كل هذه الإستراتيجيات يمكن ان تقع ضمن واحد أو أكثر من هذه الفئات الاستراتيجيه:

- استراتيجيات الكلفه القياديه Cost Leadership Strategies: وهي الإستراتيجيات التي تقع ضمن الفئة التي تسعى إلى تحسين الكفاءة و تعني سعي المنظمة نحو الاحتفاظ بتكلفة الإنتاج و التوزيع عند الحدود الدنيا الممكنه مما يتيح للمنظمة المعنيه في تحديد أسعار البيع للمنتجات و الخدمات المقدمه من قبلها بالاسعار التي يتعذر على المنظمات المنافسه في البيع مثلها، وهذا ما يجعلها المنظمه القياديه الفاعله في الاسواق التي تتعامل معها.

- استراتيجيات التمايز Differentiation Strategies: تهدف الإستراتيجيات في هذه الفئة إلى إضافة القيمة إلى المنتجات و الخدمات، حسب ما يراها الزبائن.و تنطوي هذه الإستراتيجيات على اكتساب المعرفة و التقنية والتفوق فيها على المنافسين الاخرين، و تنطوي أيضاً على التحسين المستمر للجودة ومحاولة اكتساب النزعه التفوقيه على المنافسين الاخرين، من خلال السباق التنافسي الإستراتيجي و تقديم الخدمات التي تدعم و تعزز ثقة الزبائن وتضيف القيمة لهم مقابل المبالغ التي يدفعونها كسعر للحصول على هذه السلع او الخدمات و بمختلف انواعها.
- استراتيجيات السوق المحددة Niche Market Strategies: وتستهدف هذه الاستراتيجيه التحديد الدقيق على سوق معينة و التركيز الكامل عليها و عادة ما تكون هذه السوق متخصصة في مجالات من الصعب على غيرها من المنافسين التعامل فيها، لما تنطوي عليه هذه المنظمه من قدرات فائقه تحول دون اختراقها من سواها من المنظمات العامله الاخرى في السوق ذاته.

ان العلائق الكامنه بين الجودة و الإدارة الإستراتيجية هو أن الجودة تعمل على خلق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة في السوق. إذا تم إتقانها و التعامل معها بشكل جيد، فإن الجودة تكاد تعتبر أفضل إستراتيجية فعالة سواء كانت إستراتيجية كلفه قياديه، أو إستراتيجية تمايز، وذلك لأن الجودة هي الطريقة الأمثل من أجل تحسين الفعالية و تخفيض التكاليف الإنتاجية في سلسة عمليات الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنظمة. ويمكن للجودة الشاملة أيضاً أن تعمل على تحسين فرص المنظمة في أن تصبح رائدة في أي سوق محددة.

3-2 عناصر الإدارة الإستراتيجية

تنطوي الإدارة الإستراتيجية على نشاطين أساسين مترابطين هما 1) التخطيط الإستراتيجي 2) التنفيذ الإستراتيجي.

1- **التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning** هو العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل أن تجيب على أسئلة معينة مثل: من نحن؟ ماذا سوف نفعل؟ و كيف

نفعل ذلك؟ و مالذي نأمل في تحقيقه؟ ما هي نقاط ضعفنا و قوتنا؟ و ما هي الفرص و المخاطر التي تواجهنا في بيئة العمل؟ و لذا ينطوي التخطيط الإستراتيجي على تطوير خطة مكتوبة تحتوي على العناصر التالية: رؤية المنظمة، رسالة المنظمة، القيم الجوهريه، الأهداف الإستراتيجية العامة، و المشاريع و الأنشطة المحددة و التي تسمى أيضاً بخطط العمل Action Plans.

2- التنفيذ الإستراتيجي **Strategic Execution** و ينطوي على تطبيق الإستراتيجيات التي وضعت خلال مرحلة التخطيط الإستراتيجي، و تتضمن أيضاً على مراقبة و تقيم درجة التقدم في تطبيق هذه الإستراتيجيات و تعديلها حسب الحاجة. والتنفيذ الإستراتيجي هو تطبيق الإستراتيجيات بحيث تحقق أكبر درجة ممكنة من الفاعلية و الكفاءة في آن معاً.

وتشتمل عملية المراقبة **Monitoring** على الفحص الدائم للأداء الفعلي و مقارنته مع الأداء المخطط له أو معايير الأداء المرجعيه الموضوعة مسبقاً Performance Benchmarks. و تتصدى الرقابة الإستراتيجية للاجابه عن أسئلة معينة مثل هل تحقق المنظمة أهدافها؟ و هل تحققها بنفس الدرجة التي تحتاج إليها؟ وقد تشتمل عملية الرقابة أيضاً على التعديل Adjusting من أجل تصحيح الانحرافات عن المعايير و تحقيق النتائج المرغوبة. وقد تكون هذه التعديلات بسيطة كتعديلات على الخطط، أو إيجاد طرق للتغلب على العوائق غير المتوقعة، أو حتى تبني استراتيجيات جديدة مغايرة تماماً.

4-2 نظرة سريعة إلى التخطيط الإستراتيجي

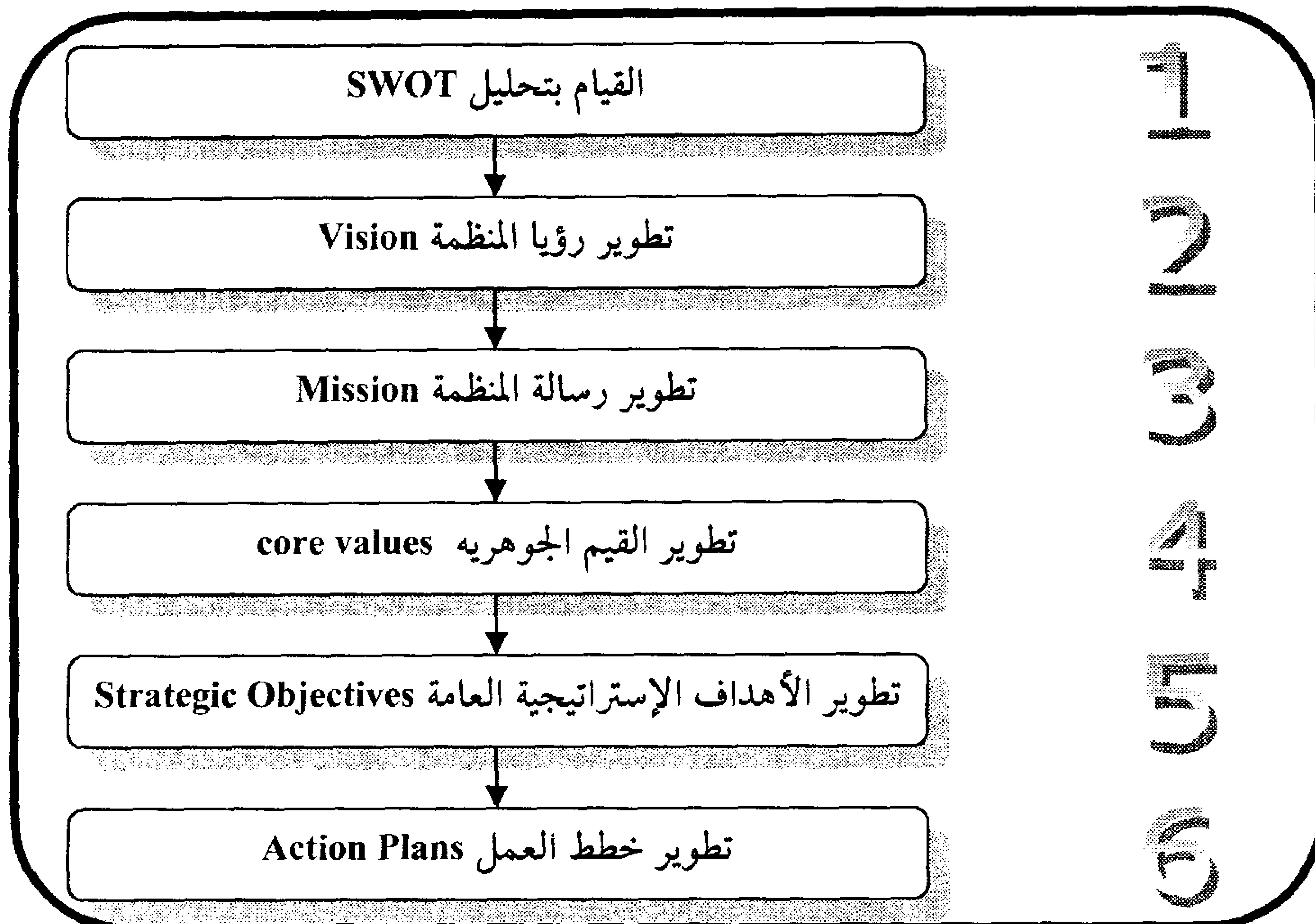
ان التخطيط الإستراتيجي كما ذكرنا سابقاً، هو عملية تقوم بها المنظمة من أجل أن تضع رؤيا، و رسالة، وقيم جوهريه، و أهدافاً عامة، و خططاً للعمل. وقبل شروع المنظمة بعملية التخطيط الإستراتيجي، فإنها تحتاج إلى القيام بتحليل **SWOT**.

وتمثل كلمة **SWOT** الأحرف الأولى من الكلمات التالية: **Strengths** و ترمز إلى نقاط القوة لدى المنظمة، **Weaknesses** ترمز إلى نقاط الضعف، أما

Opportunities فهي تشير إلى الفرص المتاحة أمام المنظمة، و ترمز **Threats** إلى التهديدات و المخاطر المحتملة التي قد تواجهها المنظمة.

الشكل 2-1

عملية التخطيط الإستراتيجي



تقوم المنظمات بتحليل SWOT لكي تجيب عن الأسئلة التالية: ما هي نقاط القوة لدى المنظمة؟ و نقاط الضعف؟ و الفرص المتاحة أمامها في بيئة العمل الخارجية؟ و ما هي المخاطر و التهديدات التي تواجه المنظمة في نفس بيئة العمل تلك الخارجية؟ الخطوات الموجودة في الشكل 2-1 والتي تمثل عملية التخطيط الإستراتيجي يجب أن يتم اعتمادها بالترتيب لأن كل خطوة تنبثق من الخطوة السابقة لها. يعمل تحليل SWOT على تزويد المنظمة بحجم المعرفة المناسب للبدء في عملية التخطيط الإستراتيجي.

رسالة المنظمة على سبيل المثال، تنبثق من رؤيتها و القيم الجوهريه لتمثل النظام القيمي للمنظمة و ترشد السلوك التنظيمي لكي يتبع رسالة المنظمة. أما

الأهـداف العامـة فتمثـل رسـالة المنظمـة علـى شـكل معـايير يمكـن قياسـها، أمـا الإستراتيجيات المحددة وخطط العمل فهي ترتبط بشكل طبيعي بالأهـداف العامـة، وتمثل العمليات التشغليه التي يتم اتخاذها في مجـالات تنفيـذ خطـط العمـل الجاريـه على صعيد الاداء في مختلف الاقسام و الدوائر العامله في المنظمه المعنيه و لـذا فـان سبل التنسيق و التكامل الجاريه في المنظمه من شانه ان يحقـق الاسـلوب الامثـل في نجاح الخطط التنفيذيه في المنظمه.

5-2 التفكير الإبداعي في عملية التخطيط الإستراتيجي

ان اعتماد الفكر الابداعي مهم جداً لنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي. إذ لا يتوجب على المنظمات أن ترحب بالتفكير الإبـداعي فقـط، بـل يتوجـب عليهـا أيضاً أن تعمل على حمايته و على خلـق البيئـة المناسـبة لتشـجيعه وتعميـق السـبل الكفيله في السير حثيثا في اعتباره النهج الاكثر عطاء في التطوير و التحسين. و لكي تستطيع المنظمة أن تطبق السبل القادره علـى اعتمـاد الـتفكير الإبـداعي في عمليـة التخطيط الإستراتيجي لابد من اتباع الخطوات التاليه:

1. اجمع المفكرين المبدعين في غرفة واحدة، حتى لو كان أحدهم يثير حنق الآخر.
2. استمع لكل فكرة تطرح حتى لو كانت سخيفة.
3. اجعل الأشخاص الموجودين يشعرون بالراحة لدي طرحهم كافة أنواع الأفكار.
4. اترك المجال مفتوحاً لكافة الاقتراحات و في كل الأوقات بحيـث يصـبح الـتفكير الإبداعي عادة طبيعية و متوقعة و عملية دائمة الحدوث.
5. إذا لم تكن تملك القدرة على التفكير الإبداعي، تعرف على الأشـخاص الـذين يملكونهـا، و دعمهـم بحيـث يـتم تطبيـق أفكـارهم ضـمن عمليـة التخطـيط الإستراتيجي و التعديل عليها بما يتواءم مع تحقيق أهداف المنظمة الإسـتراتيجية وخطط العمل،

6-2 القيام بتحليل SWOT

ان الهدف من القيام بتحليل SWOT قبل عمل الخطط الإستراتيجية هو أن خطة المنظمة يجب أن تعمل على إيجاد الوضع المناسب الذي يجمع بين البيئه الداخلية للمنظمة و البيئه الخارجية.

ان البيئه الداخليه للمنظمة تتمثل بكل مايتعلق بنقاط القوة و الضعف لدى المنظمة، أما البيئه الخارجيه للمنظمة فيمكن تعريفها على أنها الفرص و المخاطر التي تواجه المنظمة في بيئة عملها (بيئتها الخارجية).و يجب أن يقوم التخطيط الإستراتيجي للمنظمة على أساس سبر أغوار نقاط القوة للمنظمة وربطها مع الفرص الموجودة في بيئة المنظمة، و في نفس الوقت يجب أن يقوم التخطيط الإستراتيجي على أساس محاولة التغلب أو التأقلم مع التهديدات و نقاط الضعف لدى المنظمة، والسعي الحثيث نحو تجاوز مراكز الضعف وبناء القدرات التي تحقق للمنظمه امكانية التغلب على التهديدات او العقبات التي تحد من قدرات المنظمه في تحقيق اهدافها.

1-6-2 التعرف على نقاط القوة لدى المنظمة Strengths

ان نقاط القوة لدى المنظمة تتمثل بجميع السمات أو القدرات المتوفره لدى المنظمة والتي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسيةلها في الاسواق التي تتعامل مها المنظمه. ويمكن ايراد بعض السمات التي تؤشر نقاط القوة لدى المنظمه وهي:

- الملاءة المالية للمنظمه.
- السمعة المتميزه في السوق.
- الفكر الإستراتيجي ورصانة التوجهاة التي تعتمدها المنظمه.
- البضائع و الخدمات ذات الجودة العالية.
- البضائع و الخدمات المناسبة لاحتياجات الزبائن.
- القيادة السعرية.
- الفريق إلاداري الالمتمكن.

- العمليات التكنولوجية المتقدمة.
- فرق العمل المبدعه.
- سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق.

هذه بعض نقاط القوة التي من الممكن أن تمتلكها المنظمات بشكل عام،و هنالك أيضاً العديد منها، و لكن القوة الحقيقية تكمن في التعرف على نقاط القوة لدى المنظمة قبل البدء في تطوير الخطط الإستراتيجية.

2-6-2 التعرف على نقاط الضعف لدى المنظمة Weaknesses

تتمثل نقاط الضعف لدى المنظمة بجميع السمات او المواصفات أو القدرات الموجودة لدى المنظمة والت من شأنها أن تقلل من الميزات التنافسية الخاصة بها. والنقاط التالية هي أمثلة لما يمكن أن تكون عليه نقاط الضعف:

- عدم وضوح الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
- النقص في التسهيلات و عمليات الإنتاج.
- ضعف الفريق الإداري.
- المهارات و القدرات غير الكافية في القوى العاملة.
- خطوط الإنتاج المحدودة.
- الانخفاض في الطلب على بعض المنتجات.
- التنوع المبالغ فيه في خطوط الإنتاج.
- صورة المنظمة الضعيفة في السوق.
- نظام ضعيف في توزيع المنتجات.
- الوضع المالي الضعيف للشركة.
- سعر إنتاج عالي للوحدة الواحدة مقارنة مع المنافسين.
- الجودة المنخفضة للبضائع و الخدمات المقدمة.

3-6-2 التعرف على الفرص الخارجية Opportunities

تمثل الفرص الخارجية جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة و التي تمثل احتمالات للنمو و الحصول على ميزة تنافسية مستدامة. وادناه بعض الفرص الخارجية التي قد تستطيع المنظمات الحصول عليها:

- وجود زبائن او عملاء جدد.
- التوسع في السوق من خلال البضائع و الخدمات الموجودة أصلاً أو استحداث او من خلال طرح منتجات جديده الى الاسواق.
- القدرة على التنويع في البضائع و الخدمات.
- إزالة العوائق التي تمنع النمو او التحسين المستمر.
- فشل المنافسين وعدم قدرتهم على الاستمرار في مواجهة الصراعات التنافسيه في الاسواق الاستهلاكيه او الاستعماليه.
- التقنيات الجديدة التي من شأنها أن ترفع الإنتاجية أو تزيد من الجودة.

و بالطبع فإن هنالك العديد من الأمثلة الأخرى للفرص التي من الممكن أن تتواجد في بيئة المنظمة و تتناسب مع نقاط القوة لديها.

الشكل رقم(2-2) تحليل SWOT



4-6-2 التعرف على المخاطر أو التهديدات الخارجية

المخاطر أو التهديدات هي ظواهر موجودة في بيئة عمل المنظمة و هي تمثل احتمالات قد تهدد أو تقلل من ميزات المنظمة التنافسية.و قد تشمل التهديدات إحدى الجوانب التالية:

- دخول منافسين جدد يتمتعون بالقيادة السعرية في الاسواق.
- دخول منافسين جدد تتمتع بضائعهم بجودة أعلى.
- ارتفاع مبيعات البضائع و الخدمات البديلة.
- الانخفاض الملموس في نمو السوق.
- فرض تشريعات جديدة قد تكون ذات تكاليف باهضه.
- العلاقات الضعيفة مع الموردين.
- التغير في أذواق و عادات الزبائن و المستهلكين وظهور انماط استهلاكيه تتطلب العمل على توفير متطلبات ذات تكاليف عاليه.
- التغيرات الديموغرافية المفاجئة في تركيبة السكان و أعمارهم وانماطهم الاستهلاكيه او الاستعماليه.

ومن الجدير بالذكر ان المنظمات الامريكية تتسم بقدرة عالية على المنافسة العالمية من خلال ستة عناصر اساسية وهي:

1. الانفتاح الاقتصادي الكبير على الاستثمارات العالمية وتشجيع الافاق الاستثمارية لديها.
2. تقليص سيطرة الدولة على الاعمال التجارية بصورة واسعة .
3. توافر نظم تشريعية تساهم بتقليل الفساد الاداري والمالي في المنظمات بصورة عامة.
4. تيسير سبل المعلومات الاقتصادية وسهولة اعتمادها في مختلف مجالات القرارات المراد اتخاذها.

5. توفير سبل انتقال القوى العاملة لديها في مختلف المجالات والقطاعات العاملة في الاقتصاد الامريكي.
6. السهوله الفعالة في دخول المشاريع الجديدة بصورة عامة.

ووفقا لهذه الاعتبارات التي ساعدت الولايات المتحدة الامريكية منظماتها في مسايرة التنافسية الواسعة في الاسواق العالمية لكنها اتسمت ببعض نقاط القوة من ناحية وبرزت عوامل ضعف في الوقت ذاته، ومن نقاط القوة التي اتسمت بها مايلي:

1. وفرة البورصة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة على حد سواء.
2. التقدم التكنولوجي السريع الذي يشهده الاقتصاد الامريكي في مختلف المجالات.
3. انخفاض الضرائب المستوفاة على انشطة المشاريع العاملة في الاقتصاد الامريكي.
4. معدلات منخفضة من الخضوع للنقابات العمالية.
5. مستوى رفيع من القيام بالدراسات العليا لتطوير مجالات وحقول العمل المختلفة.

ومن نقاط الضعف التي تواجه المنظمات الامريكية والتي تعد من العوائق العالمية امام تطور المنظمات هي:

1. التوسع في التنظيمات الحكومية العاملة.
2. ازدياد كبير في مستوى الطبقة الفقيرة ونموها باضطراد .
3. نظام تربوي وتدريسي متدني وضعيف.
4. الايدي العاملة المتاحة لديها لاتتمتع بالمهارات الفنية العالية.
5. انتهاج سياسات حمائية للانتاج وهذا من شانه ان يحد من الاستيراد.
6. ظاهرة ازدياد التفوق العام من المنظمات الكبيرة بصورة عامة.

ان هذه الابعاد سواء السمات او العوائق تشكل بواعث واسعة لبناء استراتيجيات قادرة على تحقيق سبل النهوض المستهدف بمختلف المجالات المنظمية في الولايات المتحدة الامريكية.

7-2 تطوير رؤيه المنظمة Vision

الرؤيا هي حلم المنظمة القابل للتحقيق ويمثل الافاق التي تطمح المنظمه الوصول اليها في اطار التوجهات الاستراتيجيه لها، و هي تمثل تلك النظرة الاستشرافيه لمستقبل المنظمة و سبب وجودها.و إذا كان للمنظمة رؤيا واضحة فإنه سيكون من السهل عليها أن تبقى مركزة بشكل مناسب على ما تريد تحقيقه. فمثلاً إذا كانت السياسات و المصاريف والإجراءات لا تدعم رؤيا المنظمة ولا تبررها فلا حاجة إليها عند ذلك، يجب أن يتم تطوير الرؤيا وتداولها من قبل الإدارة التنفيذية و يجب أيضاً أن تكون مفهومة لدى كافة الموظفين. بحيث يسعى جميع العاملين في المنظمه من اجل تحقيق ذلك الحلم الذي يتمثل بالرؤيا و الذي يمتد السعي لتحقيقه مديات زمنيه بعيده،

1-7-2 صياغة رؤيه المنظمة Vision Statement

إن رؤيا المنظمة التي يتم بناءها و صياغة ابعادعا الفكريه وفق ثوابت استقرائيه شامله لطبيعة البيئه التي تتعامل بها المنظمه ووفقا للتطلعات ذات المديات البعيده - بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة سواء كانت ربحية أم لا- يجب أن تتضمن المواصفات التالية:

- يجب أن تكون مفهومة من قبل كافة الأفراد الذين لديهم علاقات مع المنظمة (موظفين، زبائن، موردين..).
- أن تكون مختصرة وواضحة و شاملة في نفس الوقت.
- أن تمثل تحدياً بالنسبة للمنظمة و لكن يمكن تحقيقها.
- قادرة على خلق التحفيز و الاهتمام لدى كافة الأفراد الذين لديهم علاقات مع المنظمه.
- قادرة على توحيد أهداف كافة أجزاء المنظمة.
- لا تهتم بالأرقام بل تسعى لبناء تطلعات هادفه في ظل التحديات البيئيه التي تواجه النشاطات التي تقوم بانجازها المنظمه المعنيه.

- تمثل الإطار العام بالنسبة للموظفين.

من خلال ما سبق نجد أن صياغة رؤيا المنظمة تكاد تمثل تحدياً ولكنها من الأهمية في الوقت ذاته لأنها تحدد الاتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة. اذ كلما اتسمت الرؤيا بعمق فكري ثاقب ووضاء و امتد لمديات زمنيه طويله كلما عبر عن الابعاد الفكريه و الفلسفيه للقياده الاداريه المتميزه في تطلعاتها الاستراتيجيه البناءه.

8-2 تطوير رسالة المنظمة Mission

تصف رؤيا المنظمة ما تريد أن تكون عليه المنظمه في المستقبل البعيد، و ما هو حلمها الذي تعمل من اجل تحقيقه، أما رسالة المنظمة فهي تمثل الخطوة التالية وهي تصف من هي المنظمة، و ماذا تفعل و ما الذي سوف تفعله، أي أنها تجيب عن أسئلة من، و ماذا، و أين.

ولدى تطوير رسالة المنظمة، فإن الإدارة يجب أن تحرص على التأكد على ما يلي:

- وصف من هي المنظمة، وماذا تفعل، وإلى أين تذهب، مع مراعاة أن "من هي المنظمة" تصف المنظمة و زبائنها أيضاً.
- أن يكون الوصف مختصراً و لكن شاملاً في الوقت نفسه.
- اختيار الألفاظ السهلة الفهم و البسيطة.
- تجنب الصياغة التي تصف "كيف سيتم تحقيق استراتيجيات المنظمة" لأنه يتم ذكرها تحت بند الخطة الإستراتيجية.

9-2 تطوير القيم الجوهريه core values

تمثل القيم الجوهريه للمنظمه جميع المبادئ الاساسيه للمنظمةوهي بمثابة الإطار العام الذي يجب أن تتبعه المنظمة في تحقيق رسالتها.و كل مبدأ إرشادي ينطوي على قيمة مهمة من النظام القيمي للمنظمة الذي يمثل الأساس للثقافة التنظيمية Organizational Culture التي ينبغي على كافه العاملين الالتزام بها واعتمادها كمعاير او ثوابت قيميه يقتضي السير بمقتضاها لتحقيق رسالة المنظمه،

كالاخلاص و الولاء او الانتماء و رعاية مصالح المستهلكين او الزبائن و غيرها من القيم الجوهريه ذات الابعاد الهادفه في انجاز الاداء الفعال للمنظمه.

فالحرية من خلال الرقابة و تمكين العاملين قد تمثل أحد هذه المبادئ الجوهريه في القيم المتاحه في المنظمه. و يجب ان ينطبق هذا المبدأ على كافة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، و هو يعني أنه بعد ان يتم صياغة المعايير من قبل المدراء التنفيذيين لأي نشاط أو وظيفة، فإن كافة الموظفين او العاملين الذين تنطبق عليهم المعايير فإنهم مسؤولون عن تطبيق هذه المعايير بشكل حر وبالطريقة التي يرونها مناسبة. في الحقيقة، فإن ذلك يشجعهم أيضاً على الابتكار و الإبداع في تطبيق المعايير التي وضعها المدراء التنفيذيون مما يعني أن الموظفين أحرار في تطبيق معرفتهم و خبراتهم و أحكامهم في إيجاد طرق لأداء العمل بشكل أفضل.

ومن الممكن صياغة المبادئ او القيم الجوهريه للمنظمة بشكل يسمح لها بتحقيق رسالتها كما يلي:

- رضاء المستهلك هو من أهم أولويات المنظمة.
- سوف تبذل المنظمة أقصى جهودها لكي تعمل على توفير أعلى مستويات الجودة في الخدمات والبضائع التي تقدمها.
- سيتم معاملة كافة الأفراد الذين لهم علاقة مع المنظمة على أساس أنهم شركاء.
- سوف تعمل المنظمة على توفير بيئة عمل آمنة و صحية.
- سوف تعمل المنظمة على أخذ الخطوات المناسبة من أجل حماية البيئة.

من خلال الإدلاء بوضوح بالمبادئاو القيم الجوهريه للمنظمة، يستطيع الموظفون أن يعرفوا المعايير والمبادئ التي يستطيعون أن يعملوا من خلالها، و عندما تحدث المعضلات الأخلاقية، فإن الموظفين يعرفون تماماً ما هو مقبول أو غير مقبول و ما هو التصرف الصحيح الذي يمكن اتخاذه.

وتقع مسؤولية تطوير المبادئ و القيم الجوهريه على عاتق الإدارة التنفيذية في المنظمة ، ولكن من خلال منظور إدارة الجودة الشاملة، فإنه يتوجب على المدراء التنفيذيين أن يضمنوا كافة الاقتراحات والأفكار من كافة المستويات الإدارية قبل الانتهاء من صياغة المبادئ او القيم الجوهريه للمنظمة. اذ ان هذه القيم بمثابه معايير ثقافيه يتم تداولها بين العاملين من جيل الى اخر، ونظرا للاهميه التي تكمن في هذه القيم لابد و ان يساهم جميع الافراد العاملين بارساء ثوابتها و قواعدها الاخلاقيه، اذ انها تصبح مع الاماد الزمنيه البعيده القواعد الثقافيه للمنظمه.

10-2 تطوير الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة

تترجم الأهداف الإستراتيجية العامة رؤية المنظمة ورسالتها إلى مقاييس عملية. و هي تمثل الأهداف الفعلية التي تسعى إليها المنظمة و التي سوف تبذل في سبيل تحقيقها كافة الموارد و المصادر المتاحة لها من بشريه و ماديه و ماليه و معلوماتيه.

وعادة ما تكون الأهداف العامة أكثر تحديداً و تفصيلا من رسالة المنظمة، ولكنها تظل عامة و تجيب عن أسئلة مثل "ما الذي يجب أن تفعله المنظمة؟" وكيف تستطيع المنظمة أن تحقق خططها الإستراتيجية؟.

ان الأهداف العامة المصاغة بشكل سليم ينبغي ان تتمتع بالمواصفات التالية:

- يتم صياغتها بشكل عام بحيث لا يكون هنالك حاجة لإعادة الصياغه بشكل مستمر.
- يتم صياغتها بصوره تجعلها قابله للقياس.
- كل هدف يركز على موضوع واحد محدد بوضوح وشفافيه.
- مرتبطة بشكل مباشر مع رسالة ورؤية المنظمة.
- تتطابق مع المبادئ و القيم الجوهريه للمنظمة.
- تظهر بشكل جلي ما تسعى المنظمه لتحقيقه في المديات الزمنيه المختلفه.

بالإضافة إلى هذه المواصفات، فإن الأهداف العامة تنطبق على كافة دوائر و اقسام المنظمة وليس على دوائر منفردة ضمن المنظمة. من أجل تطوير الأهداف العامة للمنظمة فإن يتوجب على المنظمة أن تبدأ بصياغة رسالتها و رؤيتها. من المهم التأكيد على أن الأهداف العامة للمنظمة يجب أن تعمل على إضافة ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة في السوق. وان تساهم هذه الاهداف في ترصين القدرات المنظميه في استمرار بقاء المنظمه و استقرارها في ظل المنافسه المحتدمه في اسواق العولمه المعاصره.

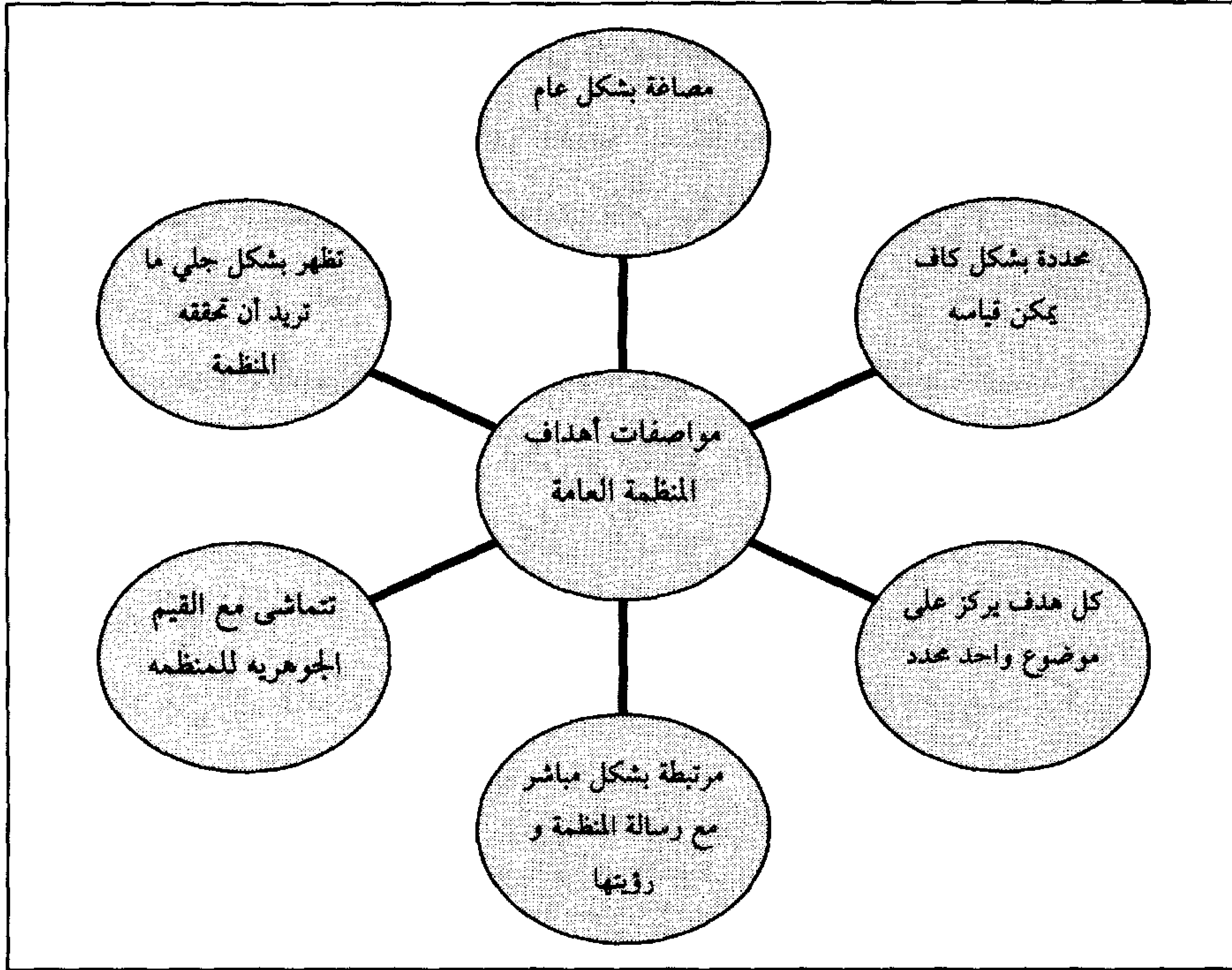
1-10-2 الخطوات الخمس الأساسية في صياغة الأهداف العامة للمنظمة

من أجل صياغة الأهداف العامة لأي منظمة، ينبغي أخذ الابعاد الخمس التالية في نظر الاعتبار لما تشكله من اهميه كبيره بهذا الشأن:

1. **تحديد المدخلات:** قم بنشر رسالة المنظمة بشكل واسع في كافة أرجاء المنظمة، واسأل عن مدخلات الموظفين و كل من له علاقة مباشرة مع المنظمة، و يتم ذلك عن طريق طرح أسئلة مباشرة تتعلق بالأهداف مثل "ما الذي يتوجب علينا فعله لكي نحقق رسالتنا؟" وقم بعد ذلك بتجميع كافة المدخلات و اخذها بنظر الاعتبار.
2. **القيام بتحليل أمثل للمدخلات:** حلل المدخلات التي قمت بتجميعها و اصرف النظر عن كل تلك المقترحات التي لا تدعم رسالة المنظمة و رؤيتها.

الشكل رقم (2 – 3)

مواصفات الأهداف العامة للمنظمة



3. **قم بمعالجة الاختلافات:** الأهداف المتبقية على القائمة بعد الخطوة الثانية يجب أن تتم مناقشتها بعمق أكبر و أن يسمح لكافة الأطراف المشاركة باخذ وجهات نظرهم المختلفة بشأن هذه الأهداف و توحيد أفكارهم.
4. **القيام بتحديد الأهداف النهائية:** بعد المناقشات في الخطوة الثالثة يجب هنا إعادة صياغة الأهداف بحيث تشمل كافة المواصفات التي تم ذكرها سابقاً والواردة في الشكل رقم (2 -3).
5. **القيام بنشر الأهداف بين كافة الافراد الذين تربطهم علاقات بالمنظمة** و يحتاجون إلى معرفة هذه الأهداف مثل الموظفين و الموردين وحتى الزبائن. من

الممكن نشر الأهداف العامة من خلال عدة طرق مثل الرسائل الإخبارية للمنظمة و موقعها الإلكتروني و خلال اجتماعاتها و في تقاريرها السنوية.

2-10-2 بعض المتطلبات فيما يخص الأهداف العامة للمنظمة

قبل البدء بصياغة الأهداف العامة للمنظمة فإنه من الأفضل الأخذ بعين الاعتبار بعض المتطلبات و المستلزمات العملية التي من الممكن أن تساهم في تحقيق ابعاد مثلى في بناء و صياغة الاهداف الاستراتيجيه وهي:

- حصر عدد الأهداف بين خمسة و ثمانية أهداف فقط. هذه القاعدة فقط إرشادية و ليست إجبارية و لكن و بشكل عام إذا كانت المنظمة تحتاج إلى أكثر من ثمانية أهداف عامة فإنها على الأرجح تتجه نحو أن تكون محددة بشكل غير مبالغ فيه.
- التأكد من أن كافة الأهداف لا تعمل على تقييد الأداء و هذا يمكن تحقيقه من خلال تجنب الاهداف الرقمية.
- تذكر أن الأهداف هي وسائل و طرق لتحقيق الغايات النهائية (أي أن الأهداف ليست هي الغايات بحد ذاتها) أي أن الرؤيا هي الغاية النهائية.
- لا تستخدم الأهداف العامة في عملية تقييم الموظفين لأن الجانب الوحيد الذي يمكن استخدامه في عملية تقييم الموظفين هو "خطط العمل" لأنها عبارة عن خطط محددة تتولاها فرق أو أفراد محددين و ضمن إطار زمني معين، بينما الأهداف العامة تشكل الاطر التي تسعى المنظمه لتحقيقها و تقع على عاتق جميع العاملين كل من خلال الزاويه التي يعمل في اطارها. و قول الرسول الكريم مصداقا لهذه الحقيقه العلميه الرائده(كلكم راع و كلكم مسؤل عن رعيته).
- اربط بين الأهداف العامة للمنظمة مع أهداف الموظفين الشخصية مما يعني أن كافة الموظفين يستطيعون أن يلمسوا كيف أن عملهم سوف يعمل على المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة و دعمها.

11-2 تطوير خطط العمل Action Plans

تتكون خطط العمل من تقنيات محددة ومعرفة بشكل واضح، و هي تمثل المشاريع و الأنشطة المحددة التي سوف يتم انجازها من أجل الحصول على النتائج المرغوبة- الأهداف العامة للمنظمة.

وتتمتع هذه التكتيكات او الاجراءات التشغيليه المحددة (خطط العمل) بالمواصفات التالية:

- تجيب عن الأسئلة المتعلقة "بكيف يمكن تحقيق الأهداف العامة للمنظمة".
- ذات طبيعة دقيقة ومحددة.
- يمكن قياسها.
- تقدم معايير كمية و يمكن صياغتها من خلال الأرقام.
- يمكن تحقيقها خلال إطار زمني محدد.
- من الممكن اناطتها أو تفويضها إلى أشخاص أو مجموعات محددة.
- مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف العامة للمنظمة.

1-11-2 إعداد مسودات خطط العمل

عندما تبدأ المنظمة بإعداد خطط العمل فإنها يجب أن تستند إلى الأهداف العامة بحيث يكون لكل هدف ما بين 3 -4 خطط عمل لتنفيذه و الشكل رقم (2 - 4) يمثل أداة يمكن استخدامها لصياغة مسودة هذه التكتيكات او العمليات التشغيليه.و من المهم ملاحظة أنه بمجرد انتهاء خطط العمل هذه فإنه يتم استبدالها بأخرى جديدة ترتبط بالأهداف مباشرة. وغالباً ما تكون خطط العمل محددة و محصورة ضمن هدف محدد و إطار زمني معين مع تحديد الأشخاص القائمين عليها و تحديد مسؤولياتهم.

الشكل رقم (2-4)

تطوير خطط العمل المفصلة

الهدف العام للمنظمة: تأمين قوة عاملة – في كافة المستويات التنظيمية – تتمتع بمواصفات عالية		
التكتيك / خطة العمل	مسؤولية الفرد أو الوحدة	الإطار الزمني / الموعد النهائي
إعداد الترتيبات لتدريب المدراء التنفيذيين حول الجودة الشاملة	مسؤولية المدير العام	الانتهاء منه بتاريخ 15/ 1
إعداد الترتيبات لتدريب كافة المدراء التنفيذيين حول فرق العمل	مسؤولية المدير العام	الانتهاء منه بتاريخ 30/ 1
إعطاء كافة الموظفين تدريب حول كيفية حل المشكلات واستخدام أدوات الجودة	مسؤولية مدراء الأقسام	الانتهاء بتاريخ 20 / 2
إعطاء كافة الموظفين تدريب حول طرق التحسين المستمر	مسؤولية مدراء الأقسام	من 15/ 3 – 15 / 5
تأسيس نظام للتعليم المستمر للموظفين خارج أوقات العمل الرسمية	مسؤولية دائرة الموارد البشرية	يبدأ التنفيذ بها من 28/ 2

12-2 تنفيذ الخطة الإستراتيجية

تكرس العديد من المنظمات وقتها و جهدها وأموالها لكي تعمل على تطوير خطط مفصلة و شاملة، و لكنها غالباً لا تقع حيز التنفيذ أو تفشل بعد بدء التنفيذ بفترة قصيرة. التنفيذ هو عنصر أساسي و مهم في الإدارة الإستراتيجية، و لكنه و لسبب ما لا يتلقى الاهتمام الكافي الذي يستحقه. إن بذل الجهد في التخطيط بدرجة أعلى من بذل الجهد في مرحلة التنفيذ يمثل خطأ جسيما تقع فيه كافة المنظمات لأن أعظم الخطط الإستراتيجية و أكثرها دقة لن تفيد المنظمة ما لم يتم تنفيذها بشكل مناسب.

ومن أجل نجاح تنفيذ أي إستراتيجية فإنه يتوجب على المنظمة إتباع ما يلي:

- التواصل و الاتصال و التأكد من أن كافة الأطراف التي لديها علاقات مع المنظمة تفهم الخطة ما هو دورها فيها.
- بناء الكفاءات المناسبة و التأكد من أن كافة الأفراد المنخرطين بتنفيذ الإستراتيجية يتمتعون بالمهارات المطلوبة لتنفيذ مهامهم.
- بناء إستراتيجية تدعم فكرة تحفيز و نجاح الموظفين.
- إزالة العوائق الإدارية التي من الممكن أن تواجه المنظمة خلال تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- التعرف على المناصرين و المناهضين: في أي منظمة سيكون هنالك مناصرون و مناهضون لتنفيذ الخطط الإستراتيجية و هذا الشيء طبيعي و متوقع، و لكن يجب على المنظمة أن تبذل قصارى جهدها لتخفيف وطأة التغيير على المناهضين و محاولة إشراكهم في نجاح الخطة الإستراتيجية.
- من المهم جدا لكافة المدراء و القادة في كافة المستويات الإدارية أن يشكلوا أنموذجاً إيجابياً عن طريق ما يلي:

1) إظهار ثقتهم بالخطة الإستراتيجية
2) التأكد من أن كافة القرارات تقوم على أساس دعم الخطة الإستراتيجية
3) التأكد من أن تقسيم الموارد المتاحة بين الأنشطة يتم على أساس دعم الخطة الإستراتيجية.
4) المراقبة و تعديل الخطط حسب الحاجة.

3

الفصل الثالث

الفصل الثالث

ثقافة الجودة *Quality Culture*

3-1 ما هي ثقافة الجودة؟

3-2 ثقافة الجودة ازاء الثقافات التقليدية.

3-3 إحداث التغييرات الثقافية و تعديل القيادة.

3-4 تغيير القادة من أجل تفعيل عملية التغيير الثقافي

3-5 الإعداد لبناء ثقافة الجودة.

3-6 التعامل مع المناهضين للتغييرات الثقافية.

3-7 تأسيس ثقافة الجودة.

3-8 الحفاظ على ثقافة الجودة.

الفصل الثالث

ثقافة الجودة *Quality Culture*

3-1 ما هي ثقافة الجودة Quality Culture؟

إحدى أهم العوائق التي تواجهها المنظمات المعاصره والتي تحول دون تطبق مبادئ الجودة الشاملة هي العوائق الثقافية التي ترتبط بطبيعة الثقافه التنظيميه التي تتعلق بفكر الجوده و مدى ادراك المنظمات العامله باهمية بناء فكر نوعي هادف من الناحيه التربويه و السلوكيه وان تعتمد ابعاد الجوده في الاداء المراد انجازه استرشادا بقول الرسول العظيم صلى الله عليه واله و صحبه وسلم (ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه). ولذا تؤدي العديد من المنظمات دوراً رائعاً من حيث الالتزام بالجودة الشاملة، و إشراك الموظفين و تمكينهم في كافة عمليات التخطيط و التطبيق، و تدريب الموظفين و تزويدهم بالمهارات االازمه في الاداء المراد انجازه . ولكن غالباً ما تضيع جهودهم سدى بسبب عدم إحداث التغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة.

لكي نفهم ما هي ثقافة الجودة علينا أولاً أن نكون ملمين بمفهوم الثقافة التنظيمية. اذ تمتلك كل منظمة ثقافة معينة و هي تمثل الظواهر اليومية التي تتبين من خلالها القيم و التقاليد السائدة في المنظمة، و هي تظهر في سلوك الموظفين أثناء فترات عملهم، وتظهر أيضاً بشكل جلي في توقعاتهم الخاصة بالموظفين الآخرين وتوقعاتهم من المنظمة.

وتتضمن ثقافة المنظمة عادة العناصر التالية:

- بيئة العمل.
- القيم المنظمية.

- المثل العليا للثقافة المنظمية.
- التقاليد و العادات المنظمية.
- القنوات الثقافية.

تشكل بيئات العمل التي تتواجد فيها المنظمات بعداً هاماً من الأبعاد الثقافية للمنظمة، فالمنظمات التي تعمل ضمن بيئات عمل عالية التنافس و ذات تغيير دائم و مستمر غالباً ما تطور ثقافة تتجه نحو معالجة التغيير و التعامل معه. أما المنظمات التي تعمل ضمن بيئات عمل مستقرة و التي تكون فيها المنافسة محدودة غالباً ما تطور ثقافة تتسم بشعار "لا تصلحه ما لم ينكسر".

أما القيم المنظمية فهي تصف ما تعتبره المنظمة هاماً. إن التوافق و الالتزام مع هذه القيم من شأنه أن يعزز من نجاح المنظمة لأنها تشكل جوهر و روح الثقافة المنظمية السائدة. المثل العليا في الثقافة التنظيمية تشير إلى كافة الموظفين و من كافة المستويات الإدارية و الذين يمثلون القيم الثقافية التي تتمتع بها المنظمة، عندما يتقاعد مثل هؤلاء الموظفون أو يموتون، فإنهم يصبحون بشكل نمطي من الأساطير في تاريخ المنظمة، و لكن عندما يكونون على رأس عملهم فهم يمثلون نماذج حية لما تريد المنظمة أن يكون عليه موظفوها.

تعبر التقاليد و الأعراف و العادات المنظمية عن القواعد غير المكتوبة و السائدة في المنظمة مثل كيف يرتدي الموظفون ثيابهم و كيف يتفاعلون مع بعضهم البعض و كيف يقومون بأعمالهم. أما المنافذ الثقافية فهي القنوات التي يتم من خلالها نقل الثقافة المنظمية خلال الأجيال المتعاقبة من الموظفين. من أمثلة هذه القنوات نذكر شعارات المنظمة و الاحتفالات السنوية لموظفيها.

إذاً، يمكن تعريف ثقافة الجودة على أنها النظام القيمي للمنظمة و الذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر و الدائم للجودة. وتتكون هذه الثقافة من القيم و العادات و التقاليد، و الإجراءات، والتوقعات التي تروج للجودة.

كيف نتعرف على المنظمات التي تملك ثقافة الجودة؟ قد يكون من الأسهل التعرف إلى ثقافة الجودة بمجرد النظر إلى المنظمة بدلاً من وضع مفهوم محدد لها.

فالمنظمات التي تتمتع بثقافة الجودة و بغض النظر عن طبيعة عملها سواء كانت خدمية أو انتاجية فإنها تتشارك في عدد من المواصفات، انظر الشكل(رقم 3-1).

الشكل رقم (3-1)

المواصفات المشتركة اللمنظمات التي تملك ثقافة الجودة

- الأفعال تتطابق مع الشعارات و الأقوال.
- آراء الزبائن مهمة بشكل جدي و تستخدم من أجل التحسين المستمر.
- الموظفون يشاركون في كافة الأنشطة و هنالك برامج لتمكينهم.
- يتم انجاز العمل من خلال بناء الفرق.
- المدراء في المستوى التنفيذي مسؤولون عن الجودة و لا يفوضونها للمستويات الإدارية الأقل.
- هنالك مصادر كافية و متاحة عند الحاجة إليها من أجل التحسين المستمر للجودة.
- التدريب و التعليم متوفران بشكل مستمر للموظفين على كافة المستويات وهم يتمتعون أيضاً بالمعرفة و المهارات المطلوبة من أجل التحسين المستمر للجودة.
- نظام الحوافز و الترقيات مبني على أساس المساهمات في التحسين المستمر للجودة.
- تتم معاملة الموردين على أساس أنهم شركاء.

والسؤال الذي قد يتبادر إلى الأذهان الآن هو عن كيفية تشكيل الثقافة المنظمية، هنالك العديد من العوامل التي من الممكن لها أن تشارك في تشكيل ثقافة المنظمة مثل النظام القيمي للمدراء التنفيذيين، وكيف يعامل المدراء الموظفين،

وكيف يتفاعل الموظفون فيما بينهم. تشكل التوقعات أيضاً (سواء توقعات الموظفين من المنظمة أو العكس) عاملاً مهماً في تحديد طبيعة الثقافة المنظمية.

وبالطبع فإن القصص و الأحاديث التي يتداولها الموظفون فيما بينهم تلعب أيضاً دوراً كبيراً في تأسيس ثقافة المنظمة. كل هذه العوامل يمكن لها أن تساعد أو أن تساهم في فشل المنظمة في تحقيق اهدافها حسب طريقة التعامل و التفاعل معها.

2-3 الثقافات التقليدية ازاء ثقافة الجودة

المنظمات التي تبني ثقافة الجودة لديها و تحافظ عليها تختلف عن تلك المنظمات التي تملك ثقافة تقليدية في اعديد من النواحي التالية:

- فلسفة العمليات.
- الأهداف.
- الأسلوب الإداري.
- السلوكيات اتجاه الزبائن.
- أسلوب حل المشكلات.
- العلاقات مع الموردين.
- طرق تحسين الأداء.

1-2-3 فلسفة العمليات

في المنظمات ذات الثقافات التقليدية، فإن التركيز الرئيسي يكون على معدل العائد على الاستثمار و الأرباح قصيرة الأجل. و لكن غالباً ما تكون الطرق المستخدمة لتعظيم الأرباح على المدى القصير ذات آثار سلبية على المدى الطويل. فمثلاً، لكي يعمل المدير العام على تحسين الأرباح في القوائم المالية للربع الحالي من السنة المالية، فإنه قد يقوم باختصار مصاريف الصيانة و التصليح و مكافآت الموظفين. المدراء العامون الذين يطبقون فلسفة العمليات قصيرة الأجل هم عادة مدراء يعملون على تعظيم الربح على المدى القصير الأجل ولكنهم في الوقت ذاته يخلقون مشاكل حقيقية للمنظمة تتراكم على المدى الطويل.

أما في المنظمات التي تتمتع بثقافة الجودة، فإن روح فلسفة العمليات يكمن في رضاء المستهلك. و تركز منظمات الجودة على أداء ما هو ضروري من أجل أن تتماشى مع أو تتخطى توقعات الزبائن. وقد يعمل مثل هذا الأسلوب على تخفيض الأرباح على المدى القصير، و لكنها في الوقت ذاته هي مفتاح النجاح و الازدهار للمنظمة على المدى الطويل.

فعلى سبيل المثال، فإن الاستثمار في تكنولوجيا جديدة أو تطويرها قد يؤدي إلى خفض الأرباح على المدى القصير و لكنها مع الوقت سوف تؤتي بثمارها و سوف تنعكس على القوائم المالية للمنظمه لسنوات طويلة متلاحقة.

3-2-2 الأهداف

المنظمات التي تملك ثقافات تقليدية غالباً ما تكون أهدافها قصيرة الأجل و يكون التركيز على إنجاز هذه الأهداف خلال فترة الأسابيع أو الأشهر القادمة. بينما تتمتع المنظمات ذات ثقافة الجودة بأهداف قصيرة و طويلة الأجل في آن معاً وتكون في انسجام تام و تناغم مع رؤيا المنظمة و رسالتها عل المديات الزمنيه المختلفه.

3-2-3 أسلوب الإدارة

في الثقافات المنظمية التقليدية، المدراء يفكرون و الموظفون ينفذون ما يقوله لهم المدراء – حيث ينظر إلى المدراء على أنهم رؤساء يعطون الأوامر ويسنون الإجراءات و القواعد و القوانين. أما في المنظمات التي تتمتع بثقافة الجودة، ينظر إلى المدراء على أنهم مدربين للفرق ويتواصلون فيما بينهم من خلال رؤيا المنظمة وأهدافها، ويزيلون العوائق ويسعون إلى طلب المدخلات من الموظفين ويبنون الثقة فيما بينهم.، و يعززون روح الولاء و الانتماء العضوي للعاملين بغية انجاز الاهداف بكفاءه و فاعليه عاليه.

3-2-4 السلوك تجاه الزبائن

تنزع المنظمات ذات الثقافة التقليدية إلى توجيه اهتمامها نحو الداخل، إذ أنها تهتم بشكل أكبر باحتياجاتها أكثر من اهتمامها باحتياجات الزبائن التي قد تتعارض أحياناً مع مصالحها. بينما في المنظمات ذات ثقافة الجودة يمثل رضاء المستهلك أهم أولوية في المنظمة و يمثل أيضاً دافعها الرئيسي نحو بذل الجهد في سبيل إدارة الجودة، اذ ان مرتكز الاداء الفلي لهذه المنظمات السعي جديا لتوفير السلع و الخدمات بما يتلائم مع الحاجات الفعليه للعملاء او ان تفوق توقعاتهم في الغالب.

3-2-5 الأسلوب المتبع في حل المشكلات

عندما تحدث المشكلات في المنظمات ذات الثقافة التقليدية يكون هنالك الكثير من أصابع الاتهام الموجهة نحو الموظفين أو صناع القرار، و في موقف كهذا يبذل الكثير من الجهد في محاولة معرفة من تسبب بالمشكلة بدلاً من التركيز على جذور المشكلة ومعرفة أسبابها و حلها.

وبالمقابل عندما تحدث المشكلات في المنظمات ذات ثقافة الجودة، فإن التركيز غالباً ما يكون منصباً على التعرف على أسباب المشكلات و فصل العوارض عن المسببات و ينظر في هذه المنظمات إلى عملية حل المشكلات على أنها عملية طويلة و نظامية يتولى مسؤوليتها الفرق التي تهدف إلى إيجاد حلول للمشكلات. و ذلك باستخدام سبل اشراك العاملين كافه و معرفة الابعاد الحقيقه للمشكله و تحديد المعالجات وفقا الى اولوية الاسباب الكامنه وراء المشكله ذاتها.

3-2-6 العلاقات مع الموردين

في المنظمات التي تتمتع بثقافة الجودة ينظر إلى العلاقات مع الموردين على أنهم شركاء في العمل ويعملون بتعاون من أجل مصلحتيهما معاً، ويعتاد كل منهما على إجراءات الآخر و مشكلاته و نقاط القوة و الضعف لديه بشكل دقيق و مباشر و ذلك كي يتمكنوا من تحسين العلاقة فيما بينهم. و في المقابل تنظر المنظمات التقليدية إلى هذه العلاقات على أنها عمل يجب من خلاله ممارسة الضغط على الموردين من أجل الحصول على أفضل الأسعار وتسليم البضائع في موعدها.

اي ان النزعه التشاركيه و النافع المتبادله بين المنظمه و المجهزين تعتبر من الاولويات التي ترتكز عليها الجوده الشامله.

7-2-3 أساليب تحسين الأداء

في المنظمات ذات الثقافة التقليدية نجد أن الأساليب المتبعة لتحسين الأداء هي فقط عبارة عن "ردود فعل" لدى وقوع المشكلات. أما في ثقافة الجودة فإن تحسين الأداء يكون عبارة عن عملية مستمرة ودائمة و تشمل الأفراد و البضائع و العمليات و بيئات العمل. و لذا نجد ان منظمة الجوده مبادره و سباقه في انجاز التحسين و التطوير وفقا لحاجة العملاء و المستهلكين و متطلباتهم في الاسواق.

3-3 تفعيل عملية التغيير الثقافي وتغيير القادة

إن محاولة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة دون تغيير ثقافة المنظمة التقليدية تعتبر عملية محكوماً عليها بالفشل، وذلك لأن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يحتاج إلى تغيير في الثقافة التقليدية و بالتوازي مع بعضهما أو حتى قبلها. وهنالك العديد من الأسباب التي يجب من أجلها تغيير الثقافة التقليدية قبل محاولة تطبيق مبادرات الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

1- **لا يمكن للتغيير أن يحدث في بيئة عنيفة أو شرسة**: إن طريقة إدارة الجودة الشاملة في أداء عملها يختلف تماماً عن الأسلوب التقليدي الذي اعتاد عليه الموظفون و المدراء، إذ أن الموظفين اعتادوا على أن يتنافسوا مع بعضهم من أجل الترقية و الزيادة في الرواتب الذي قد لا يكون عادلاً أو مريحاً بالنسبة لهم جميعاً مما يخلق بيئة عدائية و شرسة، عندها ليس من المهم مدى الرغبة الموجودة و الحاجة إلى التغيير، لأن ذلك يصبح شبه مستحيل في البيئات العدائية.

2- **الانتقال إلى الجودة الشاملة يحتاج إلى وقت**: عند الانتقال من نموذج الإدارة التقليدية إلى نموذج الجودة الشاملة فإنه ليس من المتوقع الحصول على نتائج إيجابية من الوهلة الأولى، إذ قد تنخفض الأمور قليلاً ثم تعاود التحسن وتبدأ بالإتيان بالنتائج الإيجابية. وقد يستغل بعض المعارضين لإدارة الجودة الشاملة

هذه الفترة للتشكيك بعدم فاعليتها و جدوى الشروع باعتمادها لما يتطلبه تطبيقها من مدى زمني ليس بالقصير ثم يتم تحقيق معطياتها لاحقا.

3- 4 تغيير القادة من أجل تفعيل عملية التغيير الثقافي

يعتبر التغيير الثقافي من أصعب التغييرات التي قد تواجهها المنظمات يومياً في حياتها العمليه، وقد يكون من الصعب تحقيقها حتى لو كانت أفضل الظروف متاحة. لذلك فإن قيادة عملية التغيير في المستويات الإدارية العليا و دعمها تكاد تمثل مفتاح النجاح لمثل هذا التغيير، ولذلك – وبكل بساطة – فإنه لن يكون هنالك تغيير في الثقافة التنظيميه ما لم يكن هنالك تغيير في القيادة العليا للمنظمة، كقوله تعالى (ان الله لايغير ما بقوم حتى يغيروا ما بانفسهم) اذ ان التغير المستهدف في القيم المنظميه لابد و ان يحظى بتغير في ثقافة القياده العليا ازاء العاملين و الا لن يحصل التغير بالشكل المراد انجازه.

و لكن كيف يمكن الجزم بضرورة تغيير الثقافه التنظيميه في القادة للحصول على تغيير في المنظمة؟ فيما يلي نجد بعض الأسئلة التي من الممكن أن تطرحها المنظمة لكي تقيم وضع المدراء التنفيذيين لديها وترى فيما إذا كانت في حاجة إلى قيادة جديدة:

- هل يملك القادة الحاليون المعرفة الكافية والإحساس بالحاجة إلى التغيير؟
- هل يستطيع القادة الحاليون أن يضعوا رؤيا جديدة للمنظمة؟
- هل بدأ القادة الحاليون في الاستعداد للتغيير و إعلان حالة الطوارئ؟
- هل يملك القادة الحاليون تاريخاً جيداً في الأخذ بمبادرات التغيير و إكمالها؟
- هل يظهرون القدرة على التعامل مع العوائق أمام التغييرات الثقافية و إزالتها؟
- هل يستطيع القادة الحاليون أن يمكنوا الموظفين في كافة المستويات الإدارية وفي كافة أرجاء المنظمة للقيام بالتغييرات الثقافية؟

في المنظمات التي تحتاج إلى تغييرات ثقافية هائلة؛ فإن الإجابة عن كل الأسئلة السابقة يجب أن تكون بـ "نعم". إن المدراء التنفيذيين الذين يعجزون عن فهم

الحاجة إلى التغيير و يؤيدون الوضع الحالي لا يستطيعون قيادة المنظمة خلال مراحل التغيير الثقافي، و يشكلون عائقا واضحا ازاء تطبيق رسالة الجوده الشامله.

5-3 تجهيز أساسات ثقافة الجودة

إن بناء ثقافة الجودة يشبه في جوهره عملية التأسيس لقواعد و ثوابت راسخه في البناء الهيكلي للمنظمه الانسانيه. إذ يجب أولاً العمل على وضع الأساسات و تجهيز القواعد، و يكون ذلك من خلال تطوير فهم المنظمة لما يسمى "بقوانين أو قواعد التغيير المنظمي".

إحدى هذه القواعد هي فهم تاريخ ثقافة المنظمة، الثقافة المنظمية لا توجد نفسها بنفسها بل ما هي إلا حصيلة السياسات و العوائق و الظروف و الأزمنة التي مرت بها المنظمة، فما يبدو غير مناسب الآن لا بد و أنه كان قد وضع لسبب معقول فيما مضى. لذلك، يجب على المدراء أن يكونوا ملمين بتاريخ ثقافة المنظمة و الثقافة الموجودة حالياً قبل تغييرها.

ومن القواعد المهمة أيضاً هي عدم محاولة هدم الأنظمة السابقة بل على العكس العمل على تحسينها و البناء عليها لأن ذلك سوف يساعد في تقدم المنظمة وإحداث التغيير المطلوب. من المهم أيضاً وجود الاستعداد لدى كل فرد في المنظمة لخلق التغيير المطلوب و المشاركة في هذه العمليات. في المقابل، فإن المدراء يجب أن يكون لديهم الاستعداد الكافي للاستماع إلى موظفيهم و ملاحظاتهم و محاولة إشراكهم في عملية التغيير.

3-5-1 مظاهر ثقافة الجودة

إن البدء بعملية التغيير الثقافي مع وضع الهدف النهائي نصب أعين المنظمة يكون من خلال فهم مظاهر ثقافة الجودة (الشكل الذي سوف تبدو عليه). و تتمتع ثقافة الجودة المناسبه بالمواصفات التالية:

- التركيز على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة.
- وجود تقاليد سنوية للإحتفال بالمناسبات.

- تقديم جوائز و حوافز للموظفين الناجحين.
- شبكة داخلية قوية للتواصل بين الموظفين و دعم ثقافة المنظمة في الوقت ذاته.
- قواعد غير رسمية للتعامل بين الموظفين.
- وجود معايير عالية للأداء.
- خلق شخصية حاسمة و قوية للمنظمة.

إن معرفة قواعد التغيير المنظمي و فهم مواصفات ثقافة الجودة الملائمه مهم جداً بالنسبة لفرق المدراء التنفيذيين الذين يأملون بتغيير ثقافة المنظمة، وتحسين ادائها بم يتلائم مع الفكر النوعي الشامل و منطلقاته الفكريه و الفلسفيه الهادفه نحو التحسين و التطوير المستمر.

3-5-2 مواجهة المقاومة للتغيير الثقافي

غالباً ما يكون هنا ك مقاومة للتغيير في المنظمات و هو سلوك منظمي طبيعي ومعروف. يكاد يشبه هذا جسم الإنسان الذي قد يرفض مثلاً زراعة أي عضوي حيوي جديد حيث يمثل الجسم المنظمة و الثقافة الحالية و يمثل العضو الجديد الثقافة الجديدة التي تحاول المنظمة زراعتها.

يجب أيضاً التنبه إلى أن عملية التغيير هي عملية مستمرة وتهدف دوماً إلى التحسين المستمر Continuous Improvement. و لذلك ولكي نضمن التحسين المستمر فإنه يجب تحسين عملية التغيير المستمر Continuous Change.

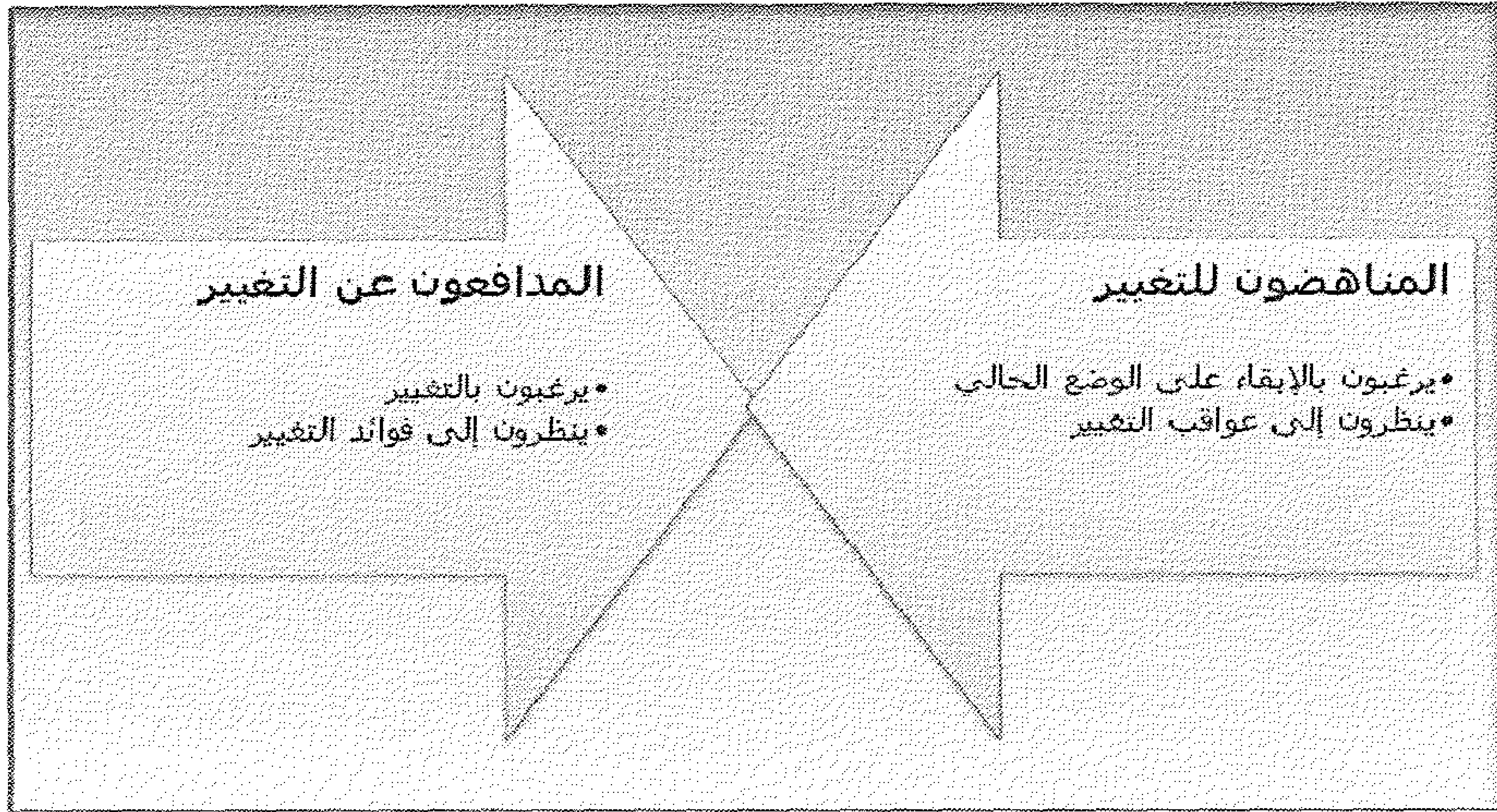
قد يتقبل معظم الناس حقيقة أن أي تغيير منظمي تتم مقاومته، و لكن الفهم الحقيقي يجب أن يكون من خلال الإلمام بأسباب هذه المقاومة. لقد وصف Joseph Juran عملية التغيير المنظمي على أنها "صراع بين الثقافات" إذ تملك المنظمات عادة ثقافتين منفصلتين فيما يتعلق بالتغيير: المدافعون عن التغيير Advocates و المناهضون له Resisters، انظر الشكل رقم (3-2).

يركز المدافعون على النتائج و المنافع المرجوة من التغيير، بينما يكون تركيز المناهضين للتغيير منصباً على الأخطار أو التهديدات المحتملة لوضعهم و معتقداتهم و

عاداتهم و أمنهم الوظيفي، و غالباً ما يكون كلا الطرفين متطرفاً في تقييمه لعملية التغيير مما يقسم المنظمة إلى قسمين متضادين يعملان على تبديد جهد المنظمة ووقتها بدلاً من التركيز على الموارد في سبيل تسهيل عملية التغيير. الجدول رقم (3-3) يعطي مثالاً لوجهات النظر المختلفة لكل من المناهضين للتغيير و المدافعين عنه.

الشكل رقم (3-2)

مواجهة التغيير في المنظمة



الجدول رقم (3-3)

نفس التغيير ووجهات نظر مختلفة

التغيير المقترح	وجهة نظر المؤيدين/ المدافعين	وجهة نظر المقاومين/ المناهضين
عمليات الإنتاج المأتمتة	تحسين الإنتاجية	تهدد الأمن الوظيفي
بدء برنامج لتمكين الموظفين و إشراكهم	استغلال المزيد من الطاقات الذهنية لدى الموظفين في عملية التحسين المستمر	خسارة السلطة
تأسيس علاقات متينة مع الموردين	تحالف ذو منفعة متبادلة	تخريب شبكات الشراء الموجودة حالياً
إنشاء برنامج لتعليم وتدريب الموظفين	موظفون ذو معرفة أكثر ومهارات عالية	مكلفة جداً

6-3 تسهيل عملية التغيير

تقع مسؤولية تسهيل عملية التغيير على عاتق المناصرين للتغيير. الشكل رقم (3-4) يظهر الخطوات العامة المطلوبة لتسهيل عملية التغيير.

1-6-3 البدء بنمط دفاعي جديد

الخطوة الأولى في تسهيل عملية التغيير تكون من خلال تبني نمط واضح لإحداث عملية التغيير. يلخص Juran مواصفات النمط التقليدي لإحداث التغيير بما يلي:

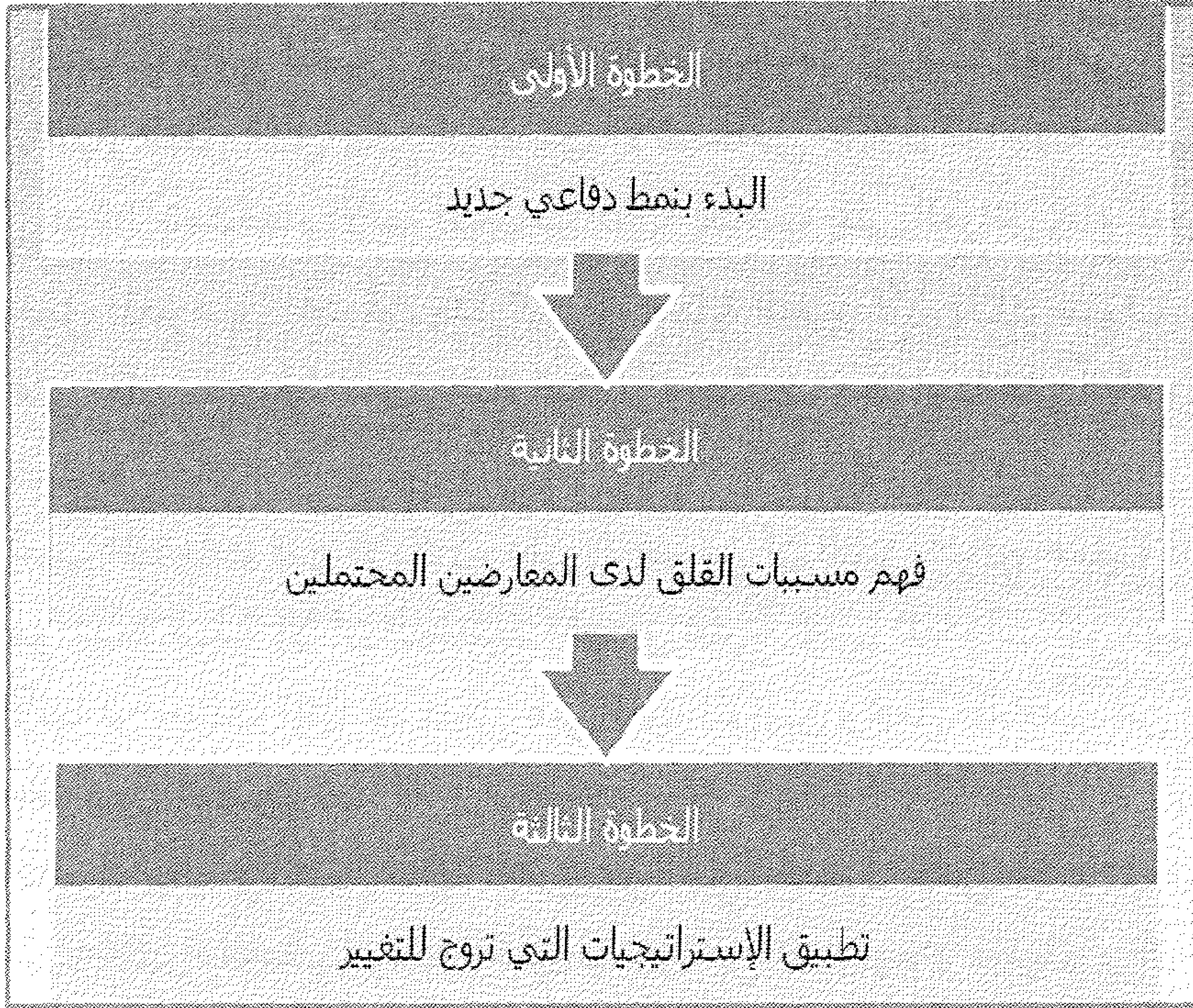
- يميل مناصرو التغيير إلى التركيز فقط على النتائج و المنافع المرجوة.
- غالباً ما يكونون غير ملمين بكيفية تقبل مناهضي التغيير لهذه الأفكار الجديدة.

إذا كان لابد للتغيير من أن يحدث، فإن مناصري التغيير يتوجب عليهم أن يبدأوا بنمط مختلف من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- من هم الأشخاص الذين سوف يتأثرون من التغيير و كيف يكون ذلك.
- كيف سيتقبلون عملية التغيير.
- كيف يمكن تفادي قلقهم.

الشكل رقم (3-4)

خطوات تسهيل عملية التغيير



3-6-2 فهم مسببات القلق لدى المعارضين المحتملين

الخطوة الثانية لتسهيل عملية التنفيذ تكمن في فهم مسببات القلق لدى المعارضين المحتملين. قد تكون الأسباب التالية وراء هذه المعارضة:

1-الخوف من المجهول، إذ غالباً ما تكون نتائج التغيير مجهولة و غير واضحة المعالم.

2-الشعور بفقدان السيطرة.

3-الاضطرار إلى القيام بالمزيد من الأعمال و تعلم أشياء جديدة من أجل عملية التغيير و بالتالي استهلاك أوقات الموظفين و العمل لعدة ساعات إضافية أخرى.

3-6-3 تطبيق الإستراتيجيات التي تروج للتغيير

الخطـوة الثالثـة في عمليـة تسـهيل التغـيير تكمـن في تطبيـق عـدد مـن الإستراتيجيات تروج للتغيير. تحتاج هذه الإستراتيجيات إلى نمـط دفـاعي يأخـذ في عين الاعتبار القلق الذي يمكن أن يصيب الأشـخاص خـلال مواجهـة التغـييرات. يوصي Juran باستخدام الإستراتيجيات التالية للتغلب على العوائق أمام التغيير:

- جعل المعارضين المحتملين يشاركون في عملية التغيير لأن ذلـك سـوف يعمـل على خلق مسؤولية لديهم اتجاه التغـيير ويعطـيهم إحساسـاً عاليـاً بأهميـة مـا يفعلونه.
- تجنب المفاجآت قدر الإمكان. على الرغم من أن التنبؤ بنتـائج عمليـة التغـيير هو مهمة صعبة إلا أن التخطيط الجيد و محاولة تجنب المفاجآت أمر مهم جـداً لأنها لو حدثت فإنها قد تعمل على قلب الموازين وتجعل المدافعين عن التغيير معارضين مخلصين له.
- التحرك ببطء في بداية عملية التغيير من اجل الحصول علـى دعـم المعارضـين من خلال إعطاءهم الوقت الكافي ليعبروا عن مخـاوفهم و قلقهـم و أن يزنـوا النتائج المتوقعة. قد يأخذ ذلك وقتاً ولكنه بالتأكيـد أفضـل مـن اسـتعجالهم و التي قد تخلق مقاومة أكثر.
- البدء بشكل بسيط مع إيجاد المرونة. سيكون من الأسهل قبول عملية التغيير لو بدأت بشكل بسيط وسهل وبعد المراجعة الدقيقـة للإسـتراتجيات. تقـدم هـذه الطريقة فوائد عديدة نذكر منها:

1- أن البدء بتجارب أو اختبارات صغيرة أفضل بكثير و أقـل خطـراً مـن البدء بإستراتيجيات على مستوى واسع يشمل كافة أجزاء المنظمة.
2- إن إجراء تجربة صغيرة يمكن أن يؤدي إلى اكتشاف مشاكل غير متوقعـة قد تنتج عن عملية التغيير.
3- تضمن هذه التجارب أن موارد المنظمة لن تذهب سدى في حـال عـدم نجاحها.

- خلق البيئة الإيجابية من خلال إيجاد نظام مكافآت و حوافز للموظفين الذي يأتون بأفكار جديدة من اجل التحسين المستمر مع التأكد من وجود الاستعداد التام لدى المدراء للاستماع إلى هذه الأفكار و محاولة تطبيقها.
- الاستجابة السريعة و الإيجابية. عندما يبدأ المقاومون بإثارة التساؤلات و التعبير عن قلقهم، فإنه يتوجب على المناصرين أن يستجيبوا بسرعة و بطريقة إيجابية. لأن جعل الموظفين ينتظرون للحصول على الإجابات من شأنه أنه يزيد من حدة قلقهم. غالباً ما تزيل الاستجابة السريعة قلقهم قبل أن يصبح مشكلة كبيرة. إن الاستجابة السريعة لا تعني بالضرورة إجابة سطحية قبل الحصول على كافة المعلومات و لكهنا تعني الإجابة حال الحصول على المعلومات الدقيقة و الصحيحة.

7-3 بناء ثقافة الجودة

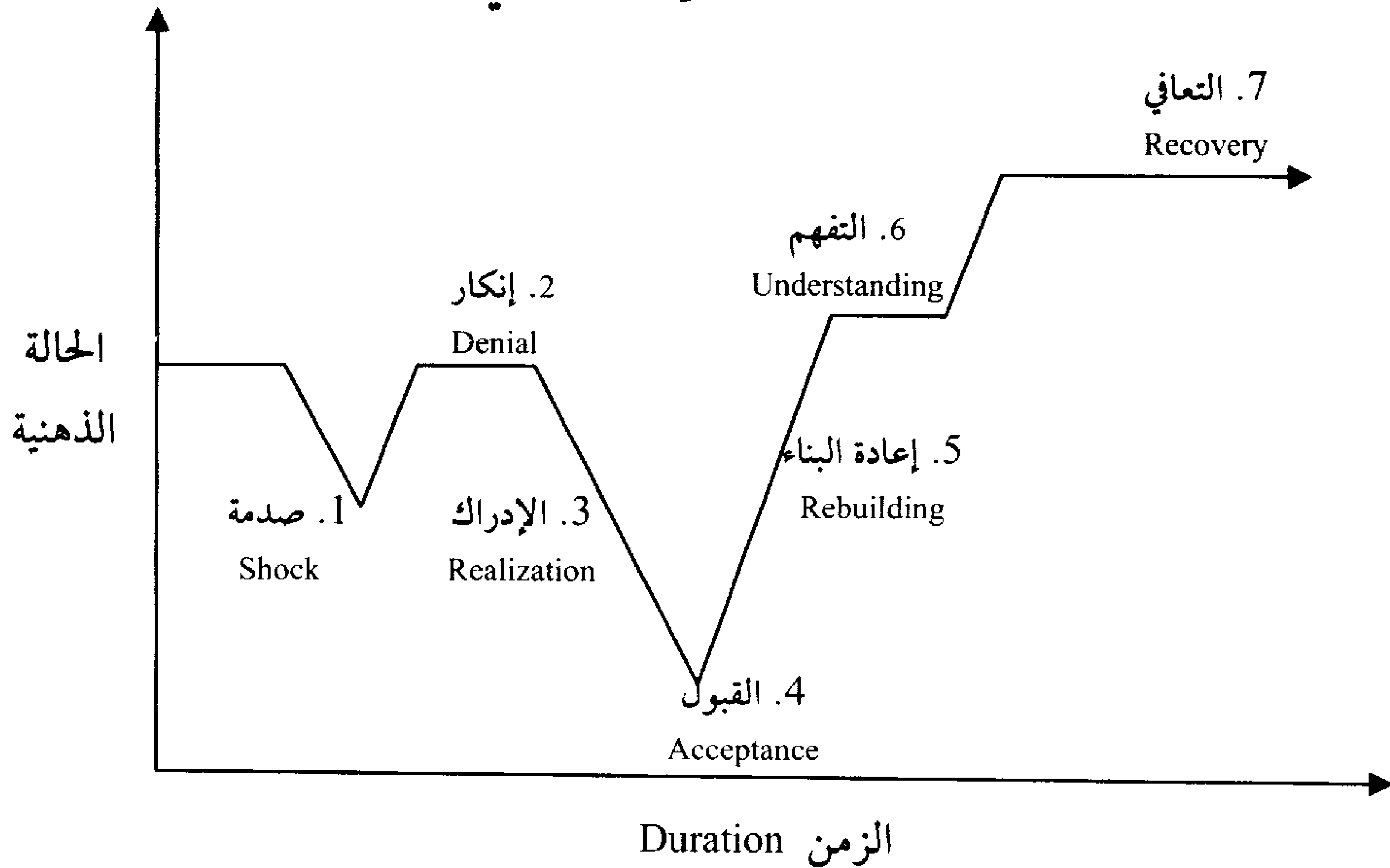
إن بناء ثقافة الجودة ينطوي على خطط و نشاطات محددة لكل دائرة أو وظيفة من وظائف المنظمة. وسوف نوضح ادناه الخطوات الأساسية لبناء ثقافة الجودة، مع التعرف أيضاً على الحالة العاطفية للموظفين في قبولها من عدمه خلال تطبيق هذه الخطوات.

1-7-3 مراحل التغيرات العاطفية لدى الموظفين Emotional Phases

هنالك كم هائل و كبير من الأبحاث حول كيفية تنقل الأشخاص بين حالة عاطفية و أخرى. و معظم هذه الأبحاث تركز على كيفية التنقل بين الحالات العاطفية أو مرحلة التعافي التي يمر بها الأشخاص و خصوصاً عندما يواجهون تغييرات كبيرة غير مرغوبة و غير متوقعة. إن أنواع التغييرات التي شملتها الدراسات تتضمن الطلاق، وفاة أحد المقربين، الأمراض التي تهدد الحياة، وفقدان الوظيفة. الشكل رقم (3-5) يظهر عملية التنقل بين الحالات العاطفية التي يمر بها الأشخاص عندما تواجههم إحدى هذه التغييرات الدراماتيكية في حياتهم.

الشكل رقم (3-5)

التنقلات العاطفية



الاستجابة العاطفية الأولى لأي نوع من التغيير هي الصدمة، إذ يعيش الشخص حياته الطبيعية الروتينية متوقعاً ما سوف يحدث ولكن عند وقوع شيء مفاجئ و مغاير فإن الشخص يصاب بصدمة Shock يدخل بعدها في حالة من الإنكار Denial لأن التغيير يكون غير مرغوب أبداً لدرجة يرغب فيها بإنكاره. قد تختلف فترة الإنكار من شخص لآخر كل حسب خبرته و شخصيته، و لكن و بغض النظر عن مدتها فهي تظل مؤقتة.

كقول الشاعر المتنبي حينما فوجىء بخبر موت حبيبته:

طوى الجزيرة حتى جائني خبر فزعت فيه بامالي الى الكذب

حتى اذا لم يعد في صدقه كذب شرقت بالدمع حتى كاد يشرق بى

قد تعزز الأحداث المتلاحقة من هذا الوضع فتبدأ مرحلة الإدراك للواقع Realization و غالباً ما يرافق الإحباط هذه المرحلة و يحتاج الأشخاص هنا إلى الدعم و المؤازرة. يلي ذلك قبول ما حصل Acceptance ومحاولة اتخاذ إجراءات

أو التصرف اتجاه التغيير من خلال إعادة البناء و التعامل مع التغـيير بشـكل الامـر الواقع و قبوله و ان كان على مضض و العودة إلى حياتهم الطبيعية.

إن المدراء الذين يأملون في تطبيق ثقافة الجـودة يتوجـب علـيهم أن يتفهمـوا هذه المراحل العاطفية الانتقالية حيث أن الانتقـال مـن الثقافـة التقليديـة للمنظمـة لثقافة الجودة قد يكون عبئاً كبيراً بحد ذاته.

3-7-2 الخطوات اللازمة للانتقال إلى ثقافة الجودة

ان الشكل رقم (3-6) يظهر الخطوات التي يستطيع المدراء استخدامها لنقل ثقافة المنظمة التقليدية إلى ثقافة الجودة و التي سيتم ايضاحها بصوره اكثر تفصيلا.

الشكل رقم (3-6)

الخطوات للانتقال لثقافة الجودة

- التعرف إلى السلوكيات و الإجراءات و العمليات التي يراد تغييرها.
- وضع التغيير المطلوب ضمن خطة مكتوبة.
- تطوير خطة شاملة لإحداث التغيير.
- تأكد من أن كافة مناصري التغيير ملمون بالحالات العاطفية التي يمر بها الناس عندما يواجهون بالتغيير.
- تعرف إلى الأشخاص المؤثرين الذين من شأنهم أن يؤيدوا عملية التغيير أو العكس.
- قم بتقديم الدعم اللازم.

3-7-2-1 التعرف على التغيير المطلوب

تصف ثقافة المنظمة كيفية تصرف أعضائها و استجابتهم نحو المشاكل و كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض. إذا كانت الثقافة السائدة ثقافة الجودة فإنها يجب أن تمتلك الخصائص التالية:

- اتصال دائم و منفتح.
- شراكات داخلية داعمة لبعضها ومتبادلة.

- العمل من خلال الفرق لحل المشكلات و إنجاز العمليات.
- الاهتمام الشديد بالتحسين المستمر.
- إشراك الموظفين و تمكينهم.
- الرغبة الحقيقة في الحصول على مقترحات الزبائن و تغذيتهم الراجعة.

هل تملك ثقافة المنظمة هذه المواصفات ؟ إن أفضل طريقة للإجابة عن هذا السؤال تكون من خلال إشراك كافة الموظفين ومن كافة المستويات الإدارية في هذه العملية.

3-7-2-2 وضع التغيير المطلوب ضمن خطة مكتوبة

إن التقييم الشامل للثقافة الموجودة حالياً في المنظمة سوف يعمل على التعرف إلى التحسينات التي يجب القيام بها. فعلى سبيل المثال لو كشف التقييم أن معطيات الزبائن ليست جزءاً في دورة تطوير المنتجات او الخدمات فإن التعديل المطلوب قد يكون كما يلي: يجب أن يتم تغيير عملية تطوير المنتجات بحيث تتضمن جمع و استخدام المعطيات و التغذية الراجعة من قبل الزبائن.

3-7-2-3 تطوير خطة لإحداث التغييرات وتفعيلها بناءاً على أساس

- من هم المتأثرون من عملية التغيير؟ و من سوف يكون مسؤولاً عنها؟
- ما هي المهام التي يجب انجازها قبل ذلك و ما هي العوائق المتوقعة؟
- متى يجب إحداث التغيير؟
- أين يجب إحداثه و في أي وظيفة من وظائف المنظمة؟
- كيف ستتم هذه العملية و كيف ستعمل على تحسين الجودة؟

3-7-2-4 فهم الحالات الذهنية و العاطفية للموظفين أثناء حدوث التغييرات

لقد تم شرح هذه النقطة من خلال الشكل رقم (3-4) و لكن ما يجب التأكيد عليه هو أن المدراء يجب أن يكونوا ملمين بهذه الحالات الذهنية و التعامل معها بناءاً على ذلك.

5-2-7-3 تعرف على الأشخاص المؤثرين

الذين من شأنهم أن يؤيدوا عملية التغير (أو العكس) واجعلهم يشاركون في فرق العمل ببطء و بشكل مناسب للعمل على تحويل المناهضين إلى مناصرين.

6-2-7-3 تقديم الدعم اللازم

تكاد تكون هذه الخطوة أهم خطوة في كل هذه الخطوات لأنها تعني تقديم الدعم المادي و المعنوي و النفسي للأشخاص الذين يمرون في مرحلة التغيير. و هنا تظهر أهمية الخطوات السابقة مثل التخطيط و فهم الحالات الذهنية و العاطفية التي يمر بها الموظفون أثناء مرحلة التغيير.

8-3 الحفاظ على ثقافة الجودة

إن بناء ثقافة الجودة يشكل تحدياً لأي منظمة، ولكن التحدي الأكبر هو محاولة الحفاظ على ثقافة الجودة الجديدة مع مرور الزمن. وفقاً لـ Frank Gryne فإنه يجب الأخذ بما يلي للحفاظ عل ثقافة الجودة:

1. الحفاظ على خلق الوعي الكافي والإدراك بمفهوم الجودة وثقافتها من خلال التدريب المتواصل للموظفين و التأكيد على أهداف الجودة.
2. التأكد من أن قيادة المنظمة تقدم الدعم المطلوب وملتزمة نحو الخطط التي قامت بوضعها.
3. تمكين الموظفين وتشجيعهم على تطوير أنفسهم وأخذ المبادرات.
4. التأكد من إشراك الموظفين في كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة و التأكد من الحصول على معطياتهم.
5. مكافأة السلوكيات التي تدعم التحسين المستمر و ثقافة الجودة. قد تكون هذه المكافآت معنوية أو مادية ملموسة.

4

الفصل الرابع

الفصل الرابع

رضاء المستهلكين و الاحتفاظ بهم

Customer Satisfaction & Retention

1-4 من هم الزبائن؟

2-4 مفهوم الجودة من وجهة نظر الزبائن.

3-4 التعرف على حاجات الزبائن.

4-4 عملية التواصل مع الزبائن.

5-4 استخدام تغذية الزبائن الراجعة لتحسين تصميم المنتجات.

6-4 عملية رضاء الزبائن.

7-4 الاحتفاظ بالزبائن.

8-4 تأسيس اتجاه استراتيجي للتركيز على الزبائن.

الفصل الرابع

رضاء المستهلكين و الاحتفاظ بهم

Customer Satisfaction & Retention

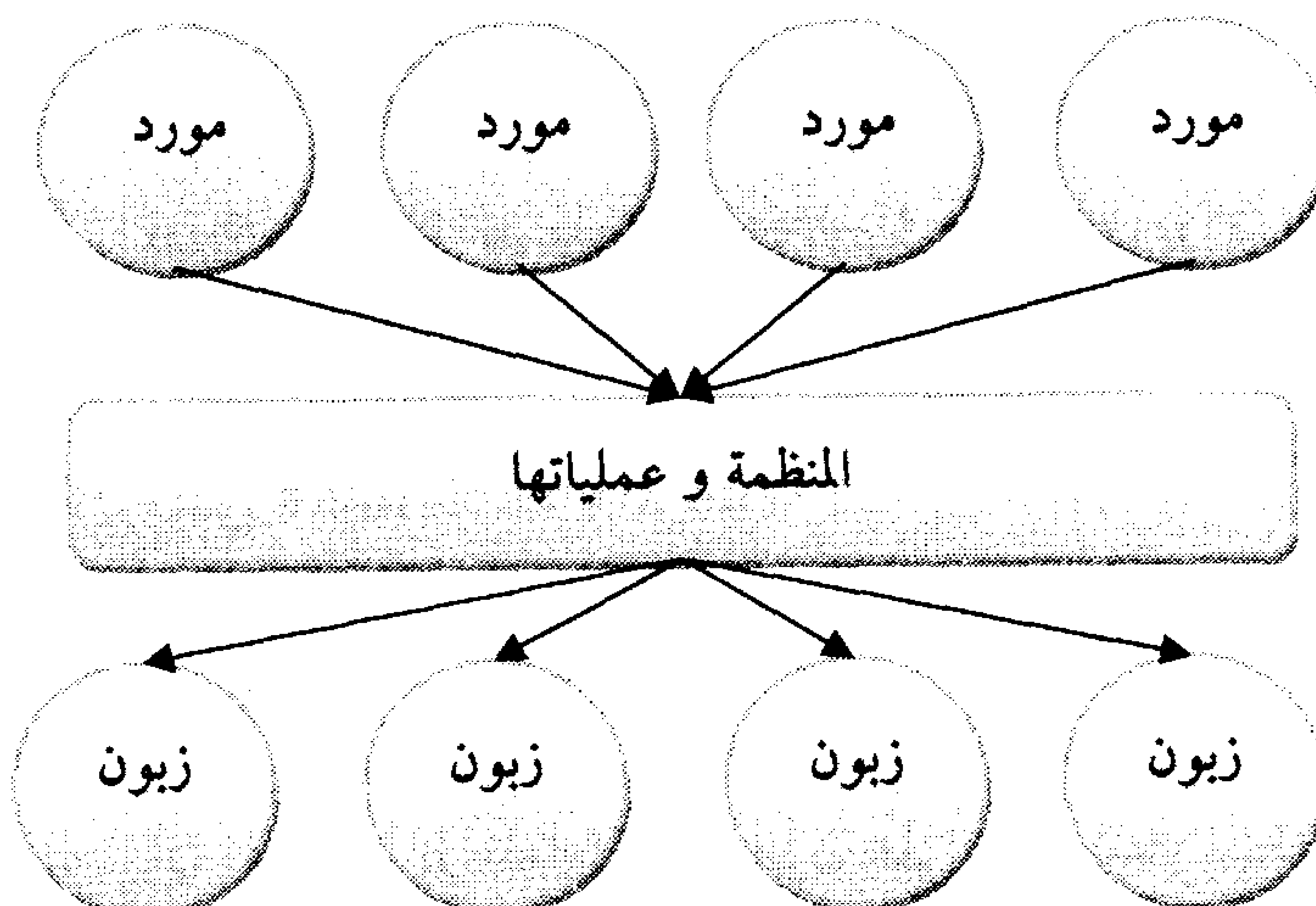
1-4 من هم الزبائن Who are customers؟

لقد ذكرنا سابقاً أن الزبائن في إطار الجودة الشاملة يحددون حاجاتهم من المنتجات او الخدمات وفق لرغباتهم و تطلعاتهم الاستهلاكيه و في الجودة التي تتلائم معهم، وأن الموظفين او العاملين يقومون على تلبية تلك المتطلبات في انتاج السلع او تقديم الخدمات. أما في إطار الجودة التقليدية، فإن المنظمات ترى الزبائن على أنهم أشخاص يشترون و يستخدمون منتجاتها. وهؤلاء هم الزبائن الخارجيين. أما الزبائن الداخليين في المنظمة فهم طاقم الموظفين او العاملين في المنظمه ذاتها. أي أننا نستطيع صياغة الجملة الاستهلالية في التعامل مع المستهلكين كما يلي: في إطار الجودة الشاملة، يعمل الزبائن الخارجيين على تحديد الجودة بينما يعمل الزبائن الداخليين على إنتاجها.

لقد تم تعريف الزبائن من الناحية التقليدية كما بظهر في الشكل رقم (4-1)، إذ تستخدم المنظمات عمليات محددة لإنتاج بضائعها بحيث يكون الأشخاص الذين تتفاعل معهم المنظمة قبل إتمام هذه العمليات هم الموردون، أما الأشخاص الذين تتعامل معهم المنظمة بعد إتمام هذه العمليات هم المستهلكون. أي من وجهة النظر التقليدية هذه، فإن الزبائن و الموردين هم عبارة عن مجموعات تقع خارج نطاق المنظمة.

الشكل رقم (4-1)

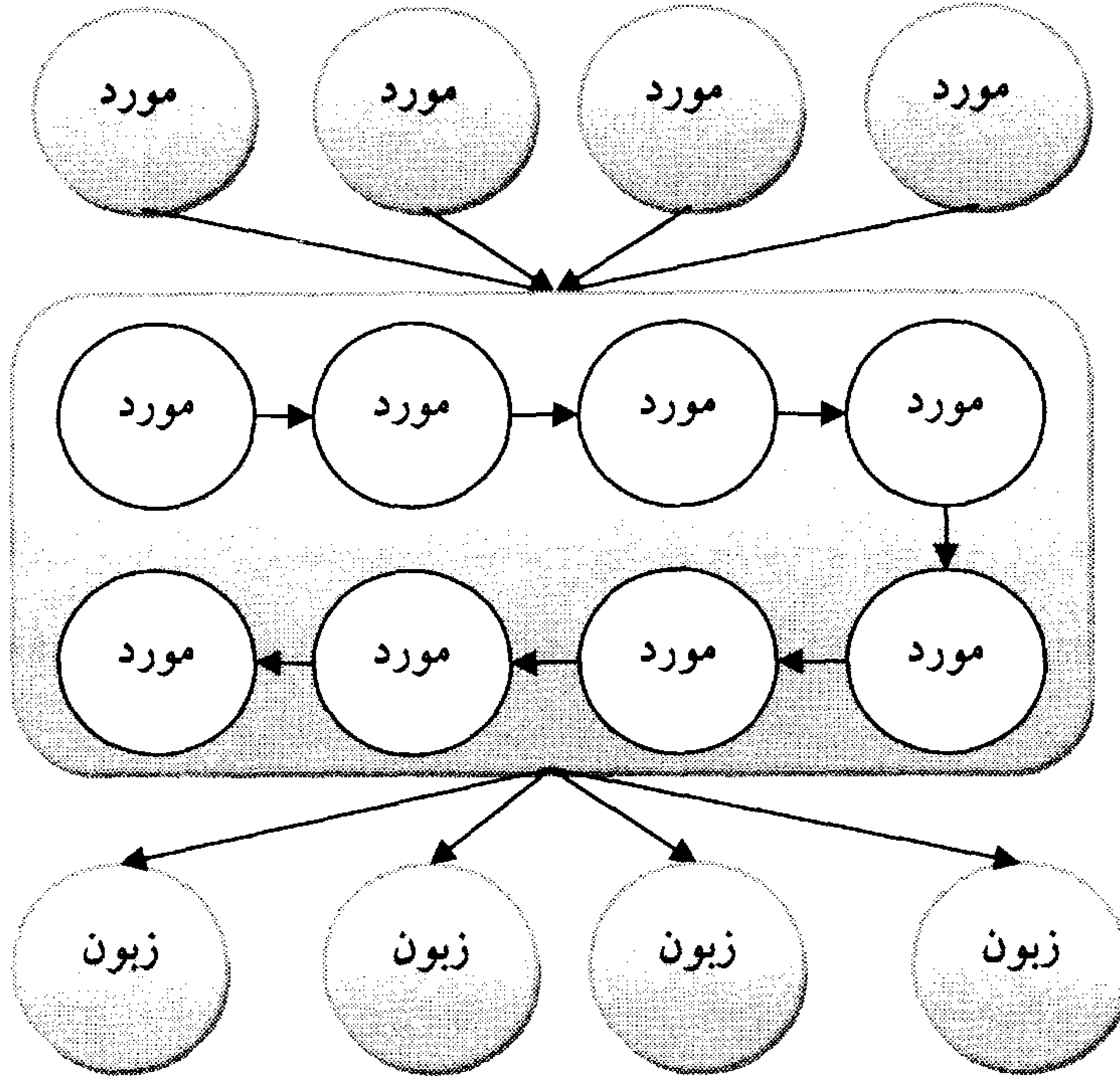
النظرة التقليدية للمستهلكين و الموردين



أما في إطار الجودة الشاملة، فإن الزبائن و الموردين يتواجدون داخل المنظمة وخارجها و كل موظف يسبق عمله الآخر يعتبر مورداً لذلك الموظف، وأي موظف يتبع عمله عمل موظف آخر أو يعتمد عليه بشكل ما يعتبر زبوناً له. مثلاً لو قلنا أن الموظف (أ) يضيف بعض القطع للوح إلكتروني معين ومن ثم يسلمها إلى الموظف (ب) ليصل هذه القطع فيما بينها. في هذه العلاقة نجد أن الموظف (أ) عبارة عن مورد للموظف (ب)، وأن الموظف (ب) عبارة عن زبون لدى الموظف (أ). أي أن الموظف (ب) لا يستطيع أداء عمله ما لم يقم به الموظف (أ) بشكل صحيح. إن مفهوم الاعتمادية في هذه العلاقة مهم جداً، لأن الزبون (أ) بغض النظر عنه كان داخلياً أو خارجياً يعتمد على المورد ليزوده بخدمات و بضائع ذات جودة عالية فالعامل في المنظمه يعامل تارة زبون و اخرى مورد وفقا للاداء الذي يمارسه في اطار العمليه التشغيليه في المنظمه. انظر الشكل رقم (4 -2).

الشكل رقم (4-2)

النظرة المعاصرة للموردين و الزبائن



4-2 مفهوم الجودة من وجهة نظر الزبائن

لقد تطرقنا في الفصول السابقة إلى أن الجودة - في إطار الجودة الشاملة – يتم تعريفها من قبل الزبائن وإنها تبدأ معهم و يتم تحديدها من خلال العمل و التعامل معهم و مع الموردين الداخليين و الخارجيين.

لقد أشار Giorgio Merli في كتابه "إدارة التصنيع الشاملة" إلى النقاط التالية حول مفهوم الجودة من وجهة نظر الزبائن:

- يجب أن يحتل الزبون الأولوية الأولى لدى المنظمة لأن بقاء المنظمة يعتمد على الزبائن و مدى الرضا المتحقق لديهم.

- الزبائن الموثوقون هم زبائن مهمون لأنهم يشترون بشكل متكرر من نفس المنظمة. أي أن الزبائن الراضيين عن جودة الخدمات و البضائع التي يشترونها يصبحون زبائن موثوقين لأن رضائهم هو أساس استمرارهم في الشراء.
- يتم التأكد من رضاء المستهلك من خلال إنتاج بضائع ذات جودة عالية تتحسن باستمرار و لا تقف عند حد معين لأن رضاء الزبائن ينطوي أيضاً على وجود عملية التحسين المستمر.

إذا كان رضى المستهلك من أهم أولويات منظمات الجودة الشاملة، فإنها يجب أن تتبع ذلك بتوجه استراتيجي للتركيز على المستهلك Customer Focus. اذ ان الإدارة التقليدية و التي تمارس أسلوب الإدارة بالنتائج يكون تركيزها منصباً نحو داخل المنظمة. بينما يكون اهتمام منظمات الجودة منصباً على التركيز على المستهلك أي خارج المنظمة و داخلها في الوقت ذاته اذ هما اي المستهلكون الداخليون و الخارجيون يتم احتلالهم اهميه واسعه على ضوء الفكر النوعي الشامل.

إن المفتاح الرئيسي في خلق اتجاه "التركيز على المستهلك" يكمن في وضع الموظفين في اتصال مباشر مع الزبائن و تمكينهم من التصرف بالشكل المطلوب لإرضاء الموظفين ودون الرجوع إلى الإدارة. وهنالك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها الاتصال مع الزبائن مثل المقابلات الشخصية، و الهاتف، و البريد الإلكتروني، أو حتى من خلال الاستبيانات و استطلاعات الرأي و غيرها من الوسائل القادره على تحقيق سبل التواصل الهادف

3-4 التعرف على حاجات الزبائن

1-3-4 التعرف على حاجات الزبائن الخارجيين

من الناحية التقليدية، كان الزبائن يستثنون من عمليات تطوير المنتجات، أي أن عملية الإنتاج وحدها يمكن لها أن ترضي المستهلك، ولكن في بيئة عمل تنافسية فإن مثل هذا التصرف من شأنه أن يعتبر مدمراً و غير قادرا على تحقيق اهداف المنظمات في ظل التنافسيه المحتدمه في الاسواق. اما في إطار الجودة الشاملة، يتم

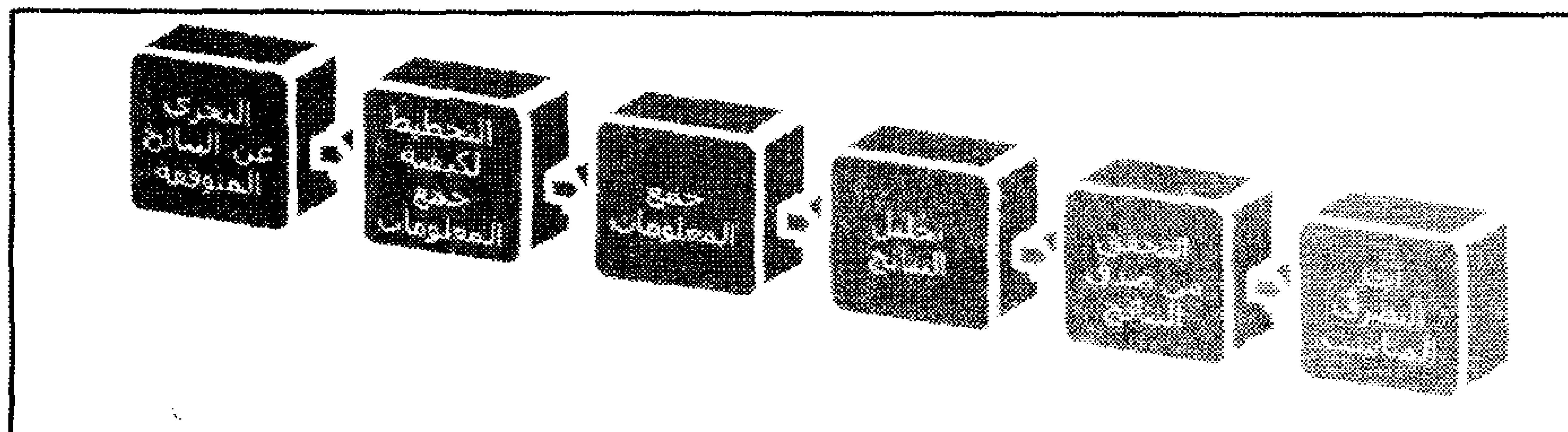
التعرف على حاجات الزبائن بشكل واضح و كأنها جزء طبيعي و منسجم مع عملية تطوير المنتجات.

ويوصي Scholtes باستخدام إستراتيجية من 6 خطوات – انظر الشكل رقم (4-3) من أجل التعرف على حاجات المستهلكين:

1. التحري عن النتائج المتوقعة: قبل البدء بجمع المعلومات عن حاجات الزبائن، فإنه من الجيد قضاء بعض الوقت في التحري عن بعض النتائج المتوقعة. حيث تعمل المنظمة على كتابة ما تظن أنه حاجات الزبائن المتوقعة و من ثم مقارنتها مع النتائج الحقيقية. إن الهدف من هذه الخطوة هو تحديد ما إذا كان ممثلو المنظمة على اتصال بحاجات الزبائن.
2. تطوير خطة لعملية جمع المعلومات: يجب أن تكون عملية جمع المعلومات منظمة و مرتبة و لا يتم ذلك إلا من خلال وضع خطة تشتمل على معلومات مثل ما هو نوع المعلومات المطلوبة، و ما هي الفئة التي سوف توجهه إليها الأسئلة مع تحديد الإطار الزمني و الوسيلة التي سوف يتم استخدامها سواء كانت من خلال الهاتف أو المقابلات الشخصية او الاستبانات.
3. جمع المعلومات: قبل البدء بعملية جمع المعلومات فإنه قد يكون من الأفضل إجراء اختبار بسيط يشمل عدداً قليلاً من الزبائن. قد يساعد هذا على التعرف على المشاكل المحتملة الحدوث في منهجية جمع المعلومات التي وضعت من خلال الخطة في الخطوة السابقة. بعد الانتهاء من التجربة يجب البدء فعلياً بعملية جمع المعلومات مع التركيز على الإطار الزمني

الشكل رقم (4-3)

إستراتيجية Schulte's للتعرف على حاجات المستهلكين



4. تحليل النتائج: يجب تحليل النتائج بشكل دقيق و موضوعي من خلال طرح بعض الأسئلة مثل هل تتطابق هذه النتائج مع النتائج المتوقعة من الخطوة الأولى؟ كيف تختلف أو تتفق هذه النتائج مع بعضها البعض؟ ما هي المشاكل التي حددها الزبائن؟ ما هي نقاط القوة؟ ما هي الاتجاهات في السوق أو الصرعات الجديدة؟ ما هو عدد الزبائن الذين اشتكوا من نفس المشكلة؟ ما هي التغييرات التي يمكن إدخالها على البضائع أو الخدمات لحلل هذه المشكلات؟
5. التأكد من صدق النتائج و ثباتها: يجب التأكد من ذلك من خلال اختيار عدد من الزبائن و من ثم مشاركتهم بهذه النتائج و سؤالهم فيما إذا كانوا يتفقون معها أم لا، ويتم بعد ذلك تعديل النتائج بناءاً على التغذية الراجعة الداخلية و الخارجية.
6. اتخاذ التصرف المناسب: بناءً على النتائج النهائية، يجب تطوير فكرة التغييرات التي يجب إحداثها و كيفية إحداثها و أولوياتها حسب الحاجة إليها يفضل أخذ إجراءات تصحيحية إذا كان ذلك ممكناً مع وضع خطة لبقية التغييرات ذات الأجل طويل الأمد. يجب التنبه إلى أن الأولوية في إحداث التغييرات يجب أن تتماشى مع الأولويات التي حددها الزبائن.

2-3-4 التعرف على حاجات الزبائن الداخليين

إن التعرف على حاجات الزبائن الداخليين عبارة عن التأكد من أن الموظفين يعتمدون على بعضهم كأفراد كما تعتمد الدوائر و الوحدات على بعضها البعض و أنهم يفضون بحاجاتهم بشكل دائم و مستمر. قد يفترض البعض أن عملية الاتصال تحدث بشكل طبيعي، و لكن ما يجب الإشارة إليه إلى أن عملية التغيير لا تحدث من ذاتها وأنه يجب تسهيلها و تشجيعها.

هنالك العديد من الوسائل التي من الممكن استخدامها لتحسين الاتصال داخل المنظمة – والجودة أيضاً – مثل حلقات الجودة Quality Circles و الفرق

ذاتية الإدارة Self – Managed Teams، و فرق التحسين Improvement Teams و التي ستتم مناقشتها في الفصول اللاحقة.

4-4 عملية التواصل مع الزبائن

إن عملية التواصل مع الزبائن و خصوصاً في بيئات العمل التنافسية مهم جداً، و يكون ذلك من خلال تأسيس قنوات فعالة للاتصال مع الزبائن و لكي يتأكدوا من أهم الأسباب وراء التحسين المستمر لعملية الاتصال هي أن حاجات الزبائن تتغير بشكل مستمر أيضاً. و يجب أن تمتد عملية الاتصال إلى كلا النوعين من الزبائن الداخليين و الخارجيين.

قد يساء فهم التواصل مع الزبائن في بعض الأحيان فهو لا يعني سؤال الزبائن حول ماهية المنتجات التي يجب ابتكارها، بل إن عملية التواصل مع الزبائن يجب أن تنطوي على تحديد حاجات الزبائن و ليس رغباتهم.

1-4-4 التعرف على طبيعة عمليات الزبائن

ان تزوريد البضائع او الخدمات من قبل المجهزين تتطلب منهم كموردين للمنظمات الأخرى (الزبائن)، فإنه من المهم التعرف على طبيعة عملياتهم إذ كلما عرفت المنظمة طبيعة العمليات لدى زبائنها، كلما كانت قادرة على توفير بضائع و خدمات تلاءم احتياجاتهم و متطلباتهم.

والاسئله التي يجب ان تتوارد في اذهان المجهزين مثلا ماذا يفعل الزبون بمنتجاتنا؟ وكيف يستخدمها؟ هل منتجاتنا عبارة عن قطعة في سلسلة من عمليات التجميع؟ هل يستخدم الزبون منتجاتنا بنفس الطريقة التي نتوقعها أم بطريقة أخرى؟ إن الإجابة عن مثل هذه الأسئلة و غيرها لمعرفة طبيعة العمليات لدى الزبائن من شأنها أن يكون لها الفوائد التالية:

- تحسين المنتجات لكي تتناسب مع عمليات الزبائن من خلال إضافة بعض المواصفات الجديدة التي قد تجعل من منتجات المنظمة ذات قيمة أعلى بالنسبة للزبائن.

- تحسين الإنتاجية لدى الزبائن من خلال اقتراح بعض التعديلات على عمليات الإنتاج.
- التحسينات الداخلية لدى الموردين، لأن معرفة طبيعة العمليات لدى الزبائن قد تساعد على معرفة الحقائق التي قد تقود إلى تحسين الجودة و الإنتاجية و عملية تصميم المنتجات لدى الموردين أنفسهم.

ومعرفة الموردين بطبيعة عمليات زبائنهم. كلما كانت معرفة الموردين بطبيعة عمليات الزبائن أفضل، كلما استطاعوا خدمتهم بشكل أفضل. و كلما خدم الموردون زبائنهم بشكل أفضل كلما زادت احتمالية الحصول على علاقة مرضية وطويلة الأمد مع الزبائن.

5-4 استخدام تغذية الزبائن الراجعة لتحسين تصميم المنتجات

من المهم جداً بالنسبة للمنظمات التي تتنافس في المحيط العالمي أن تجمع معطيات الزبائن و تغذيتهم الراجعة. إحدى هذه الطرق تكمن في استخدام دالة انتشار الجودة Quality Function Deployment (QFD) و هي تمثل نظاماً فعالاً لجمع المعلومات و المدخلات من الزبائن و من ثم استخدامها في عملية تصميم المنتجات. ومن الطرق الأخرى أيضاً بناء مخططات الصلةAffinity Diagrams و هي عبارة عن مخططات فعالة لتنظيم تغذية الزبائن الراجعة و مدخلاتهم لإدخال التحسينات بشكل مستمر على عملية تصميم المنتجات.

1-5-4 دالة انتشار الجودة QFD علاقتها بتحسين تصميم المنتجات

من المهم معرفة فيما إذا كان المنتج سيتماشى مع احتياجات الزبائن قبل البدء في عملية الإنتاج و طرح المنتجات في السوق. من هنا تنبثق الحاجة إلى التواصل مع الزبائن الخارجيين و الداخليين.

يذكر Merli في كتابه إدارة التصنيع الشاملة أن دالة انتشار الجودة QFD قد تم تطويرها بهدف التأكد من أن البضائع التي تدخل في عملية الإنتاج يجب أن تشبع

حاجات الزبائن من خلال بناء مستويات الجودة اللازمة في كل مرحلة من مراحل تطوير عملية الإنتاج.

دالة انتشار الـجودة QFD هي عبارة عن مدخل متكامل لعملية تطوير المنتجات و تحسين جودتها في المراحل التي تسبق عملية الإنتاج الفعلي. لقد عرفها الدكتور Y. Akao عام 1983 على أنها أنموذج للجمع بين مدخلات الزبائن وتغذيتهم الراجعة في عملية تطوير المنتجات مما مهد الطريق أمام فكرة الجودة الشاملة كبناء داخل هيكل المنظمة. و تنطوي أيضاً فلسفة دالة انتشار الجودة على فكرة مفادها أنه حتى أفضل المنتجات و أجودها قد لا تشبع الزبائن لأنها قد تمثل تماماً ما لا يريدونه.

تسمح هذه الدالة بالاستخدام المنظم و المنسق بين حاجات الزبائن و الطاقة الإنتاجية و كل المعايير الأخرى في عملية تطوير المنتجات، و فقاً لـ Merli فإن QFD تتألف من الأنشطة الأساسية التالية:

- استخدام متطلبات الزبائن (حاجات الجودة).
- استخدام مواصفات للجودة قابلة للقياس.
- تحديد مدى الارتباط بين حاجات الجودة و مواصفاتها.
- تصميم مفصل للمنتج و عملية إنتاجه و ضوابط الجودة الخاصة بها.

سيتم التطرق إلى مفهوم QFD بتفصيل أكثر في الفصول اللاحقة و لكنها ذكرت هنا لتشير إلى أهمية الدور الذي من الممكن أن تلعبه في التأكد من أن احتياجات الزبائن قد تم إشباعها أو حتى تخطيها.

2-5-4 مخططات الصلة Affinity Diagrams و علاقتها بتطوير تصميم المنتجات

إن التغذية الراجعة من الزبائن تأخذ أشكالاً عديدة، و تعتمد على حجم المنظمة، فقد يكون هنالك كميات كبيرة يتم التفاعل معها. لذلك، فإن مدخلات الزبائن و تغذيتهم الراجعة يمكن أن تجمع و تنظم و تحلل من أجل التعرف على الأنماط و الاتجاهات الشائعة بينهم، و هي تشكل مصادر لا تقدر بثمن لتوجيه عملية التحسين المستمر في عملية تصميم المنتجات و تصنيعها.

و تشكل مخططات الصلة Affinity Diagrams أداة مفيدة لاستخلاص معلومات ذات معنى من خلال التغذية الراجعة للزبائن او متلقي الخدمات. والخطوات التالية تشكل حجر الأساس في بناء مخططات الصلة:

1. تشكيل فرق عمل تمثل كافة دوائر ووظائف المنظمة الهامة (مثل الهندسة، التسويق، المحاسبة، خدمات الزبائن).
2. جعل الفريق يتحرى عن أكثر الأشياء التي يتطلع لها الزبائن في منتجات المنظمة.
3. دراسة المعلومات المقدمة من الزبائن و تغذيتهم الراجعة و التعرف على الشكاوي التي أشاروا إليها و تعليقاتهم و مخاوفهم.
4. كتابة هذه المعلومات على لوح كبير و عرضها أمام الموظفين بشكل واضح.
5. تصنيف كافة الأفكار و الشكاوي و الملاحظات ضمن مجموعات مع التأكد من عدم وجود أي تكرارات.
6. العمل على تطوير عنوان رئيسي لكل مجموعة من الملاحظات مع التأكد من أن هذا العنوان يمثل بدقة محتويات المجموعة، و من الأمثلة على ذلك: أن عملية تجميع المنتج صعبة، أو أن المنتج يتلف بسرعة و غيرها من الاسباب ذات الاهميه في هذا الشأن.
7. بعد الخطوة السابقة، تأتي هنا عملية رسم الـ Affinity Diagram و هو عبارة عن كل عناوين المجموعات السابقة مذكور إلى جانبها عدد التكرارات ضمن كل مجموعة بالإضافة إلى الحل المناسب المراد اتخاذه بخصوصها.

إن إعطاء المعلومات و تقديمها بهذه الطريقة من شانه أن يسهل كثيراً على متخذي القرار و يساعدهم في تحديد أولويات التحسينات و التغييرات التي يجب أن تطرأ على البضائع و الخدمات و بالتالي تزيد من رضاء المستهلك.

6-4 عملية رضاء المستهلك Customer Satisfaction Process

إن خلق اتجاه استراتيجي للتركيز على المستهلك هو أكثر من مجرد القيام بالمسوحات و توزيع الإستبانات. بل هو جزء من عملية تقود إلى التحسين المستمر في المنظمة التي تسعى بدورها إلى تحقيق رضاء المستهلك. إن الموارد المتاحه تشم

دائماً بمحدوديتها لذلك يجب أن تستغل بشكلها الأمثل لكي تزيد من رضاء المستهلك و تزيد من نسب الاحتفاظ به. إن العملية التي سوف يتم وصفها تالياً سوف تساعد في تحقيق هذه الأهداف:

- تحديد من هم الزبائن.
- تحديد ما هي مواصفات المنتجات و الخدمات المهمة بالنسبة للزبائن.
- ترتيب هذه المواصفات بالأولوية التي يحددها الزبائن.
- تحديد مدى رضى الزبائن عن كل بند من هذه المواصفات.
- تطوير مجموعة من المعايير لقياس الأداء و تحديد النواحي التي لها تأثير كبير على عملية رضى الزبائن.
- تطبيق هذه المعايير وصولاً إلى أقل المستويات في المنظمة.
- العمل على تحديث قواعد بيانات العملاء و التغذية الراجعة من الزبائن بشكل مستمر و دائم. مع ارتفاع نسب رضاء الزبائن يجب العمل على نقل التحسينات إلى المواصفات التالية من حيث الأهمية.
- الحفاظ على تواصل مستمر و منفتح مع كافة الأطراف التي لديها علاقات مع المنظمة لتعديل الخطط حسب المطلوب.

4-6-1 قيمة المنتجات و /أو الخدمات من وجهة نظر الزبائن

من الجدير باهتمام اغلب المنظمات أن تفهم كيف يعرف الزبائن القيمة الحقيقيه بالنسبة للخدمات أو المنتجات التي تقدمها. اذ إن القيمة الفعليه للمنتج أو الخدمة هي عبارة عن مجموع توقعات الزبائن فيما يخص العوامل التالية:

- جودة المنتجات و /أو الخدمات.
- طاقم الموظفين لدى المنظمة و اسلوب تعاملهم.
- نوع الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- صورة المنظمة في اذهان المستهلكين.
- سعر البيع بالنسبة للبضائع و الخدمات.
- التكلفة الكلية بالنسبة للبضائع و الخدمات.

كل هذه العوامل مهمة بالنسبة للزبائن، إذ يجب أن تلبي البضائع و الخدمات كافة المواصفات التي يرغب بها الزبائن و التي يجب أن تكون في الوقت ذاته ذات جودة عالية و تحقق لهم سبل الاشباع المثلى في اسواق الاستهلاك او الاستعمال.

إن تفاعل المنظمه و العملاء وجميع المستهلكين و الزبائن و كيفية قياسه مهم جداً للمنظمات السئره في طريق النمو و التطور و التحسين المستمر، لأن صنع بضائع و خدمات بجوده عاليه فقط لا يكفي بل يجب أيضا تفعيل قنوات الاتصال مع الزبائن، و يتم ذلك من خلال الموظفين الذين يمثلون الواجهة الأمامية للمنظمة عند تفاعلهم مع الزبائن من حيث معرفتهم و درجة لطفهم و قدرتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة.

ومما لا يجب إغفاله أيضاً هو صورة المنظمة لدى الزبائن و درجة تقبلهم لها. إن صورة المنظمة يتم تعريفها بما يعتقد الزبائن أنه صحيح عنها.

ويعتبر سعر البيع مهماً بالنسبة للزبائن و هو أسهل طريقة يستطيع بها الزبائن المقارنة بين البضائع و المنتجات المختلفة. و لكن ما يجب أخذه في عين الإعتبار هو أن الزبائن أصبحوا على درجة من التعقيد بحيث أنهم لا يخلطون بين مفهوم سعر البيع و مفهوم سعر التكلفة، أي أنهم يستطيعون التفريق بين رخيص و غير مكلف.

يعرف معظم الزبائن أن سعر البيع هو فقط بداية التكلفة الحقيقية لأي منتج، إذ عندما تبدأ مصاريف الصيانة و الحفظ و قطع الغيار، تبدأ هنا التكلفة الحقيقية للمنتج مما يقلل من قيمته. لذلك فإنه يتوجب على المنظمات الحفاظ على سعر تكلفة معتدل بالنسبة للزبائن كما هو الحال مع سعر البيع لكي تتمكن من الاحتفاظ بهم.

2-6-4 تحليل القيمة بالنسبة للزبائن

ما الذي يريده الزبائن من المنظمة؟ ما هي البضائع و المنتجات الموجودة لدى المنظمة و التي يقدرها الزبائن؟ إن منظمات الجودة الشاملة يجب أن تعرف الأجوبة عن مثل هذه الأسئلة. حيث ان المنظمات التي لا تعرف ما الذي يشكل القيمة

الحقيقيه بالنسبة لزبائنها و تخاطر بإضاعة مصادر القيمة لتحسين منتجاتها و تعديل أخطائها فانها لاتستطيع مواصلة البقاء و الاستمرار في الاسواق التي تتصاعد بها وتائر التنافسيه العاليه.

إن العملية التي تسعى لتحديد ما هو مهم بالنسبة للزبائن تسمى بتحليل القيمة Customer Value Analysis و هي تتكون من الخمس خطوات التالية:

1. تحديد ما هي أكثر المواصفات قيمة بالنسبة للزبائن: و يتم ذلك من خلال سؤال الزبائن عن وصف البضائع أو الخدمات التي يريدونها و يكون ذلك من خلال الهاتف، الاستبيانات، أو المقابلات الشخصية.
2. تحديد الأولويات بالنسبة لهذه المواصفات: يتم ذلك عن طريق سؤال الزبائن و الطلب منهم أن يحددوا أولويات هذه المواصفات التي اقترحوها في الخطوة الأولى.
3. قياس أداء المنظمة مقارنة مع قائمة المواصفات المرتبة حسب الأولويات. على نحو مثالي، يجب أن تمثل قائمة المواصفات التي وضعها الزبائن مواصفات المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة و يجب أن تتمتع بنفس الأولويات و القوة التي وضعها الزبائن.
4. تحديد قيمة مواصفات البضائع و المنتجات الخاصة بالمنظمة مقارنة مع تلك الخاصة بالمنافسين عن طريق سؤال الزبائن أنفسهم القيام بذلك مما يساعد المنظمة على العمل على إضافة القيمة لمنتجاتها بما يتناسب مع تفضيلات الزبائن ووضع المنافسين.
5. إعادة العملية بشكل دوري و على فترات زمنية مختلفة، لأن تفضيلات الزبائن من شأنها أن تتغير و كذلك وضع البضائع أو الخدمات المنافسة.

7-4 الاحتفاظ بالزبائن Customer Retention

إن رضاء الزبائن يمثل حجر الأساس في إدارة الجودة الشاملة. إذ أن المنظمة التي تطور اتجاهاً استراتيجياً للتركيز على الزبائن تعتبر رضاهم أحد معايير قياس

نجاح المنظمة أو فشلها. و لكن رضاء الزبائن وحده لا يكفي، بل يجب أيضاً الأخذ في عين الاعتبار مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها.

يشكل رضاء الزبائن عنصراً هاماً في عملية الاحتفاظ بالزبائن، و لكن هذان العاملان ليسا بالضرورة أن يكونا متلازمين. إذ أن الزبون الراضي ليس بالضرورة أن يعود إلى المنظمة. لقد أشار Fredrick Reichheld أيضاً إلى أنه قد يبدو منطقياً أن زيادة نسبة رضاء الزبائن قد تعني زيادة نسب الاحتفاظ به و بالتالي زيادة الأرباح، و لكن الحقائق تأتي عكس ذلك. إذ أنه بين 65٪ - 85٪ من الزبائن يقولون بأنهم كانوا راضيين بنسبة كبيرة عن مزودي الخدمات أو المنتجات الذين كانوا يتعاملون معهم سابقا.

رضاء الزبائن مهم جداً أيضاً لأنه عبارة عن الوسيلة التي تستخدم للوصول إلى الغاية النهائية و هي الاحتفاظ بالزبائن. لذلك يجب أن تقيس المنظمة نجاحها بناءاً على نسب الاحتفاظ بالزبائن بدلاً من نسب رضاء الزبائن. أي أن المسألة المهمة هي ليست فيما إذا كان الزبائن راضيين عن الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنظمة بل فيما إذا كانوا راضيين بشكل كاف لكي تحتفظ بهم المنظمة و يعودوا إليها. لذلك من أجل أن تحتفظ المنظمة بزبائنها يجب أن تعاملهم على أساس أنهم شركاء في العمل و يجب الأخذ بمدخلاتهم و ملاحظاتهم طول الوقت وقبل حدوث أي مشكلة و بعدها.

من الممكن الأخذ بالإستراتيجيات التالية من أجل مساعدة المنظمة في الحفاظ على زبائنها على المدى الطويل و تفعيل فكرة تحويل الزبائن إلى شركاء في العمل:

1. **محاولة توقع شكاوي الزبائن – أن تكون المنظمة وقائية**

تخطئ العديد من المنظمات باعتمادها فقط على مدخلات الزبائن من أجل أن تتعرف على المشكلات و خصوصاً من خلال الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن مع أن الاعتماد على عملية التغذية الراجعة من الزبائن مهم و ضروري إلا أن لها نقطتي ضعف أساسيتين هما:

أولاً : أنها لا تظهر إلا لدى حدوث المشاكل مع الزبائن، و حتى لو تم حلها بسرعة إلا أنها تبقى موجودة في ذاكرة الزبائن.

وثانيا : أن معظم المعلومات التي يقدمها الزبائن غالباً ما تكون غير كافية لكي تعطي صورة مفصلة عن المشكلة. وقد ينتج عن هذا الوضع إضاعة المنظمة للعديد من الموارد القيمة و هي تبحث في أعراض المشكلة بدلاً من البحث في جذورها.

إن نقاط الضعف هذه لا تعني أنه على المنظمة أن تتوقف عن جمع التغذية الراجعة من الزبائن و لكن على العكس، فإن التغذية الراجعة للزبائن مهمة جداً خصوصاً عندما تستخدم كمكمل لعملية التحليل.

إن القيمة الحقيقية تكمن في جمع المعلومات من الزبائن قبل حدوث المشكلة – و ليس كما في التغذية الراجعة التي تتم بعدد حدوث المشكلة – إحدى هذه الطرق هي من خلال تكون جماعات التركز Focus Groups و هي تتكون من مجموعة من الزبائن يوافقون على الالتقاء بشكل دوري مع ممثلي المنظمة من أجل الإشارة إلى المواضيع التي من المحتمل أن تصبح مشاكل. و تستطيع جماعات التركيز أن تزود المنظمة بآلية عمل محددة من أجل التغلب على نقاط الضعف المتصلة بعملية جمع التغذية الراجعة بعد حدوث المشكلة. و من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من جماعات التركيز، فإنها يجب أن تتألف من مشاركين يفهمون ما هو مطلوب منهم و يستطيعون تقديم المعلومات بشكل صادق و من خلال النقد البناء و يجب تغيير أعضاء جماعات التركيز بشكل دوري من أجل الحصول على أفكار جديدة.

ومن الطرق الأخرى المستخدمة أيضاً لجمع المعلومات أو / و التغذية الراجعة تكون من خلال استخدام مسوحات الزبائن الدورية للتعرف على الظواهر التي قد تصبح مشاكل في المستقبل. إذا تم استخدام هذه الطريقة، فإن الأدوات المستخدمة في المسوحات سواء كانت استبيانات أو عن طريق الهاتف أو على شبكة الإنترنت فإنها يجب أن تكون مختصرة و تقود مباشرة إلى الفكرة.

2. القيام بجمع الشكاوي المسجلة و غير المسجلة

تخطئ العديد من المنظمات في التعرف فقط بناءاً على ما يقوله الزبائن في الشكاوي بدلاً من أن تتصرف ابعد من ذلك و تبحث فيما وراء كلمات الشكوى.

إذ أن الشكاوي المسجلة من قبل الزبائن تشبه قمة جبل جليدي يطفو على سطح الماء، و لكن الجزء الأكبر من الجبل الجليدي يطفو تحت سطح الماء مباشرة. لهذا السبب فإنه من الضروري جداً بالنسبة للمنظمة أن تجمع كلا الشكاوي المسجلة و غير المسجلة.

إن جماعات التركيز و مسوحات الزبائن التي تم بحثها في النقطة السابقة تمثل طريقة ممتازة من أجل البحث عن الشكاوي غير المسجلة. و من الممكن أيضا إجراء عدة مقابلات للمتابعة مع الزبائن و بعمق أكثر لأنها تعطي ممثلي المنظمة الفرصة لكي يستوضحوا من الزبائن و أن يسألوهم عن اقتراحات محتملة.

8-4 تأسيس اتجاه استراتيجي للتركيز على المستهلكين

إن المنظمات التي تنجح في تأسيس اتجاه استراتيجي للتركيز على المستهلكين تتمتع بعدد من الصفات المشتركة. يشير Richard White إلى أن هذه الصفات يمكن جمعها في سبعة مواصفات رئيسية:

- الرؤيا و الالتزام و جو المنظمة. إن المنظمة التي تتمتع بهذه المواصفات ملتزمة بشكل كامل نحو إشباع حاجات الزبائن و يظهر هذا الالتزام بكل شيء تقوم به المنظمة. إذ تظهر الإدارة في كل أقوالها و أفعالها أن الزبون مهم و أنها ملتزمة نحو إشباع رغباته و أن مصالح الزبائن لها الأولوية على حاجات المنظمة الداخلية.
- التماشي مع الزبائن و ما يشمل ذلك. إن المنظمات التي تهتم بالزبائن تنظم نفسها لكي تتماشى مع الزبائن و يظهر ذلك من خلال عدة طرق مثل أن لا يوعد الزبائن بأكثر مما تستطيع المنظمة تقديمه، وأن يفهم الموظفون ما هي المواصفات التي يريدها الزبائن و يقيمونها، و تظهر أيضاً من خلال التغذية

الراجعة و مدخلات الزبائن التي تشملها المنظمة بعد ذلك في عملية تطوير و تصميم المنتجات.

- الرغبة و القدرة على تحديد مشاكل الزبائن و تقليصها. إن المنظمات التي تهتم بزبائنها تسعى جاهدة وبشكل مستمر إلى التعرف على المشاكل التي يواجهها الزبائن ويظهر ذلك من خلال مراقبة شكاوي الزبائن و تحليلها و تقليص أو حذف كافة عمليات الإنتاج التي لا تؤدي إلى إضافة قيمة حقيقيه بالنسبة للزبائن.
- استخدام بيانات و معلومات الزبائن. إن المنظمات التي لا تهتم بالزبائن لا تعمل فقط على جمع التغذية الراجعة من الزبائن بل تعمل أيضاً على إيصالها إلى الأشخاص المعنيين المسؤولين عن إجراء التحسينات. إن استخدام معلومات الزبائن له مظاهر عديدة منها أن الموظفين يعرفون كيف يحدد الزبائن الجودة، و يفهمون أيضاً ما الذي يريده الزبائن وما الذي يتوقعونه.
- الوصول إلى الزبائن. إن المنظمات التي تهتم بالزبائن تصل إليهم أينما كانوا إذ ليس من الكافي في إدارة الجودة الشاملة أن تكون المنظمة بانتظار أن يأتيها الزبائن ليعطوا تغذيتهم الراجعة فيما يخص البضائع او الخدمات. إن المنافسة في السوق العالمية تتطلب طرقاً أكثر حزماً للوصول إلى الزبائن مثل:
  - جعل الموظفين يأخذون المبادرات و فعل ما هو أكثر من الازم لإسعاد الزبائن.
  - محاولة حل كافة مشكلات و شكاوي الزبائن.
- تمكين الموظفين و زيادة كفاءتهم. إذ يعامل الموظفون على أنهم محترفون و متمكنون من اتخاذ القرارات السليمة التي من شأنها أن ترضي الزبائن و أنهم يملكون معرفة وافية بالمنتجات و الخدمات التي يقدمونها و أيضاً أن المنظمة تدعمهم بكافة الوسائل و المصادر التي يحتاجون إليهما لكي يؤدوا عملهم.
- التحسين المستمر للعمليات و البضائع. إن المنظمات التي تهتم بزبائنها تفعل كل ما هو مطلوب لكي تحسن من بضائعها و خدماتها و عملياتها بشكل مستمر و يظهر ذلك من خلال قدرة الفرق على التعاون من أجل تحقيق

الأهداف العامة للمنظمة، و يظهر أيضاً من خلال انخفاض الفترة اللازمة لإجراء عمليات البحث و التطوير في المنظمة.

إن هذه المواصفات يمكن أن تستخدم كإرشادات في تأسيس اتجاه استراتيجي للتركيز على المستهلك. إذ قد تعمل المنظمة على تقييم وضعها و ترى فيما إذا كانت تنطبق عليها هذه المواصفات أم لا و تعمل عل تحقيقها جميعاً.

1-8-4 مفهوم القيمة وولاء الزبائن

تعمل المنظمات جاهدة لكي تحافظ على ولاء الزبائن و جعلهم ملتزمين بشراء منتجات المنظمة و خدماتها على المدى الطويل. إن الفكرة تكمن في أن الزبون الوفي هو زبون دائم للأبد. على الرغم من أن الاهتمام الذي لاقاه مفهوم ولاء الزبائن، إلا أن Karl Albrecht يعتقد أن الزبائن يعودون طالما كانت هنالك قيمة حقيقية للبضائع و الخدمات التي تقدمها المنظمة و التي عبر عنها بالشكل التالي:

ق = ن - ت

حيث ترمز ق إلى القيمة.

وترمز ن إلى النتائج .

و ترمز ت إلى التوقعات.

و تعني هذه الصيغة أيضاً أن القيمة حسب ما يراها الزبون تساوي النتائج الواقعية مطروحاً منها توقعاته حول المنتج ، عندها إذا كانت النتائج و التوقعات متساوية، فإن القيمة حسب ما يراها الزبون تساوي صفر. بكلمات أخرى، فإنه لن يكون هنالك قيمة عندما تلاقي المنظمة توقعات الزبائن.

يهدف Albrecht من هذا إلى الإشارة إلى أن هدف المنظمة يجب أن يتعدى فقط توقعات الزبائن، بل يجب عليها أن تحارب عن مستقبل العمل و أن تكون حريصة في كل عملية بيع أو صفقة أن تتعدى توقعات الزبائن لأن ذلك هو ما يخلق القيمة الحقيقية.

2-8-4 نموذج ولاء الزبائن

تحاول المنظمات بشكل دائم أن تتخطى توقعات الزبائن من أجل أن تحظى بولائهم و تحافظ عليه. غالباً ما يقيم الزبائن المنظمات التي يتعاملون معها من حيث الأداء فيما إذا كان سلبياً أم ايجابياً الذي من شأنه أن يؤثر على ولاء الزبائن و الذي بدوره يؤثر على استمرارية المنظمة و ربحيتها على المديات الزمنيه المختلفه.

فيما يلي نجد نموذجاً لخلق ولاء الزبائن و الذي يتكون من أربعة عناصر رئيسية:

1. **أداء المنظمة:** عندما يقيم الزبائن المنظمات التي يتعاملون معها فإنهم ينظرون إلى عدد من العوامل:
   - جودة المنتج (مواصفاته و سهولة استعماله).
   - جودة الخدمة (المبيعات و خدمة ما بعد البيع).
   - جودة العلاقة (كيفية التواصل و سرعة الاستجابة).
   - مدى قوة صورة المنظمة (عندما تتساوى منتجات المنظمة من حيث المواصفات مع منافسيها فإن صورة المنظمة تلعب دوراً في تحديد وجهة الزبائن حول أدائها).
   - السعر (سعر الشراء الأولي و تكلفة الصيانة و التصليح).
2. **الانطباع العام:** بناءً على تقييم الزبائن للمنظمة فإنهم سيشكلون انطباعاً عاماً عنها. هنالك أنواع مختلفة و عديدة يستطيع أن يشكلها الزبائن عن المنظمة قد تكون سيئة أو جيدة، و قد تؤثر في التوصية بخدمات المنظمه و منتجاتها إلى زبائن آخرين، أو قد تؤثر في رغبتهم في التعامل معها مرة أخرى، إذا كانت انطباعات الزبائن في كل هذه النواحي ايجابية فإن ذلك حتماً سوف يؤثر في ولاء الزبائن.
3. **السلوك المتعلق بالولاء:** إن ولاء الزبائن هو مفهوم سلوكي، و لكن يمكن قياسه. فعلى سبيل المثال، تستطيع المنظمة أن تقيس حجم العمل بالنسبة لكل زبون على حدة، هل يزيد حجم عمله مع المنظمة أم ينقص؟ إذ أن الزبون

الذي يقول بأنه قد قلل من حجم العمل مع منظمة معينة فإن سلوكه بالتأكيد لا يدل على الولاء للمنظمة.

4. **المخرجات المالية:** تتأثر المخرجات المالية للمنظمة بعدد من العوامل أهمها:

- **الحصة السوقية:** إذ أن ولاء الزبائن المرتفع يؤدي إلى حصة أكبر بالسوق والتي بدورها تزيد من المخرجات المالية للمنظمة.
- **انخفاض التكلفة:** إن التعامل مع نفس الزبائن من شأنه أن يخفض من تكلفة جذب زبائن جدد مما يساعد في خفض التكلفة العامة للإنتاج.
- **سلوك الموظفين:** إن سلوك الموظفين الإيجابي يروج لعلاقات جيدة و ايجابية مع العملاء مما ينعكس أيضاً على المخرجات المالية للمنظمة.

5

الفصل الخامس

الفصل الخامس

تمكين العاملين

Employee Empowerment

1-5 مفهوم تمكين الموظفين.

2-5 كيف يمكن تحقيق التمكين.

3-5 الأسباب الدافعة للتمكين.

4-5 العوائق أمام عملية التمكين.

5-5 دور إدارة المنظمة في التمكين.

6-5 تطبيق عملية التمكين.

7-5 التمكين في الإسلام.

الفصل الخامس

تمكين العاملين

Employee Empowerment

1-5 مفهوم تمكين الموظفين Employee Empowerment

هناك العديد من الفوارق المهمة بين انخراط الموظفين و اشراكهم. حيث أن اشراك الموظفين أو انخراطهم يعني الحصول على معطياتهم، دون اعطائهم "ملكية" أعمالهم التي يقومون بادائها. بينما يعطى الموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن البضائع و / أو الخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال. إن الموظفين المتمكنين – الذين يعطون ملكية أعمالهم – يفخرون بأعمالهم و بالبضائع و الخدمات التي تنتج عنها. إن الشعور بالملكية يخلق احساساً ملحاً بضرورة التحسين المستمر للعمل و تطوير العمليات، و المنتجات، و الخدمات، و الحفاظ على رضاء المستهلك لأن هذا العمل "يحمل توقيعي و أفكاري". إن الموظف المتمكن سوف يهتم بجودة عمله أكثر من اهتمام المشرف عليه أو حتى اهتمام المدير العام للمنظمه. ان التمكين بهذا المفهوم من شأنه ان يعزز دور العاملين واهتمامهم بضرورة السعي نحو الاداء بالمستوى الذي يحقق الانجاز بفاعليه عاليه و كفاءه منسجمه مع طبيعة الاهداف المراد تحقيقها. و قد اشار (Stirr:2003) بان مفهوم التمكين مستمد من كلمة Empower حيث ان احرف هذه الكلمه تتضمن المبادى الاساسيه التي يعتمدها التمكين وهي:

1- **Education تعليم العاملين** : اذ ينبغي على المنظمه ان تساهم في تعليم العاملين لديها ، اذ ان التعليم من شأنه ان يساهم في زيادة كفاءة الاداء وفاعليته في تحقيق الاهداف للمنظمة والعاملين فيها على حد سواء. اذ ان المعروف والمتداول بين الناس بان (الناس اعداء ماجهلوا) حيث ان الجاهل

بالشيء لابد له ان يعاديه ولذا يعتبر مرتكز التعلم معيارا اساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف واهو القاعدة الاساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق اهداف المنظمات العاملة.

2- Motivation الدافعية: على المنظمة ان تسعى لتحفيز ةتشجيع العاملين لقبول فكرة التمكين واعطاءها الدور الفعال في بناء فرق العمل وانتهاج سياسة الباب المفتوح للادارة لغرض كسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة توخيا لتحقيق الاداء الفعال، اذ ان دعم وتحفيز العاملين في ابداء اراؤهم ومقترحاتهم وسبل مشاركتهم يعتبر المرتكز الثاني من حيث الاهمية في تجسيد مفهوم التمكين ودوره في تحقيق الاهداف المتوخى بلوغها.

3- Purpose الغرض: لابد وان يرتكز التمكين على تحديد الاغراض او الاهداف المراد انجازها بوضوح وشفافية عالية، اذ ان الغموض وعدم الوضوح بالاهداف يعرقل تحقيق سبل السير في اطار الانجازات المطلوبة في المنظمة ويجعل العمل يسير بسبل غير مخططة او واضحة المعالم وهذا من شأنه ان يحد من سبل تحقيق التمكين لاهدافه المتوخاة.

4- Ownership الملكية: لقد اكد (Stirr:2003) الى ان معادلة الملكية في التمكين تتكون من ثلاث احرف اطلق عليها (As3) وهذه تشير الى عناصر المعادلة المؤلفة للملكية وفقا لفكر التمكين وهي :

السلطة + المسائلة = الاداء

Authority + Accountability = Achivement

وبغية تحقيق الانجاز الفعال فان الادارة حينما تمكن العاملين لابد وان يتم اخضاع ادؤهم وقراراتهم المتخذة للمسائلة من قبل الادارة، وهذا نحن شانه ان يدعم السبل المثلى في تحقيق الاهداف المتوخى بلوغها، اذ ان السلطة التي تمنح لهؤلاء العاملين وفقا لمفهوم التمكين لابد وان تكون وفق قواعد منضبطة في المسائلة والمتابعة من قبل القيادة الادارية في المنظمة بغية تحقيق الاداء الامثل للاهداف.

5- Willingness To Change الرغبة في التغيير: ان اعتماد التمكين من شانه ان يقود المنظمة الى السبل الكفيلة في التطوير والتحسين المستمر وهذا لا يتأتى الا من خلال تمكين العاملين لقبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة او سبل الاداء الكفوء وغيرها من الاساليب ذات الاهمية الرئيسية في توجه العاملين نحو قبول التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الاداء او الانجاز.

6- Ego Elimination نكران الذات: ان نكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمنظمة يعد من اولويات العمل التي من شانها ان تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والاخلاص في الاداء سيما وان تصعيد وتيرة الولاء للمنظمة من شانه ان يخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في اطار انجاز المهام التي توكل للافراد العاملين في المنظمة.

7- Respect الاحترام: ان تعزيز وسائل وسبل الاحترام وبناء الثقة بين الادارة والعاملين والاحترام المتبادل بين العاملين انفسهم يؤدي بلا ادنى شك الى تحقيق المنظمة لنجاحها في تمكين العاملين واعتماده وسيلة اساسية للمشاركة والمسائلة والانجاز الفعال سيما في ظل المعترك التنافسي المحموم بين المنظمات الانسانية المختلفة .

فالتمكين وفقا لهذا المفهوم الذي تم الاشارة اليه يعد وسيلة اساسية وهادفة في تحقيق المنظمات لاهدافها بكفاءة وفاعلية عالية كما ان التنافس في الاسواق العالمية يجعل من التمكين ضرورة حتمية في انصهار العاملين فيها ببودقة الولاء والانتماء المخلص لكافة العاملين في المنظمة وهذا ما يحقق لها المكانه السوقية الملائمة اضافة الى تمكين الافراد لديها بتحقيق سبل الابداع والابتكار والتميز في الاداء من خلال تفاعل الاراء بالمشاركة الطوعية المخلصة لغرض التحسين والتطوير المستمر في الاداء .

2-5 كيف يمكن تحقيق التمكين

في اطار الفكر التقليدي، كان المدراء يملكون الفلسفة التالية: المدراء يفكرون، و الموظفون ينفذون. الموظفون الجيدون هم الذين يطبقون تماماً ما يقوله له مدرائهم. إن هذه السياسة غير عملية و غير فعالة و هنالك عدد قليل فقط من المدراء لا زال يتبع هذه الفلسفة. و في الوقت نفسه، هنالك العديد من المدراء الآخرين الذين يريدون فقط الحصول على معطيات الموظفين دون اللجوء إلى التمكين و اتباع أساليبه المختلفة.

من أجل الحصول على موظفين مخلصين و متحفزين و يملكون شعوراً قوياً بالملكية – موظفين منخرطين في عملهم من كافة النواحي الجسمية و الذهنية و العاطفية – فإنه يتوجب على الإدارة أن تعمل على ايجاد بيئة منفتحة و مبدعة تشجع انخراط الموظفين، و تتوقع منهم أن يفكروا، و تعترف بقيمة الموظفين، و تكافئ ملكية الموظفين للعمليات، و الخدمات، و المنتجات. إن تسهيل عملية التمكين يعد من المسؤوليات الهامة للإدارة في إطار الجودة الشاملة.

وقد يكون من الشائع لدى المدراء التقليدين أن ينظروا إلى مفهوم التمكين على أنه مشاركة في السلطة، و يرون بأن اشراك الموظفين و تمكينهم هو التخلي عن التحكم بالمنظمة لصالح الموظفين. ولكن الواقع غير ذلك تماماً، إذ أن التمكين هو أخذ معطيات الموظفين بشكل جماعي و تضمينها معاً في معطيات واحدة، و من ثم اعطاء أولئك الموظفين ملكية أعمالهم.

إن اجتماع العقول المفكرة لكافة الأشخاص في عملية واحدة و بالشكل الصحيح، فإن ذلك سوف يزيد من سلطة المدير بدلاً من أن يضعفها. بحيث أنها تزيد من قدر المعلومات التي يتم اتخاذ القرارات بناءاً عليها مما يجعل القرارات أكثر شمولاً و دقة. و يعمل التمكين أيضاً على جعل المدراء يركزون أكثر على القرارات الأهم لأن الموظفين المتمكنين ليسوا بحاجة إلى الرجوع إلى مدرائهم في كل مشكلة صغيرة قد تطرأ عليهم، بل انهم يتخذون القرار بمعالجتها دون الرجوع للمشرفين طالما انهم اكثر معرفة بالعمليه التي يقومون بادائها.

3-5 الأسباب الدافعة للتمكين

من الناحية التقليدية، فإن العمل بجد و اخلاص يمثل أفضل وسيلة لضمان النجاح في الاداء المراد تحقيقه. و لكن مع تقدم المنافسة العالمية و الحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح، فإن العمل بجد لم يعد كافياً، بل إنه و في كثير من الحالات يجب العمل بذكاء أيضاً. في بعض الأحيان، نجد أن صناع القرار يفسرون معنى "العمل بذكاء" على أنه الحصول على التكنولوجيا الجديدة و المتقدمة، وهذا يمكن تقليده بيسر و سهولة من قبل المنافسين من خلال الحصول على هذه التكنولوجيا المتقدمة أو حتى الحصول على أفضل منها.

إن أحد أهم عناصر "العمل بذكاء" و المفقودة في بيئة العمل الحديثة هي اشراك الموظفين و تمكينهم بطرق تدعم الإستفادة من إبداعهم و تروج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، حيث أن هذه المبادرات و الأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة و تحسين نوعية القرارات و سوف تزيد من الإنتاجية و بالتالي تزيد من تنافسية المنظمة. إن الأسباب التي تدفع بالمنظمة لتسلك منحى التمكين هو أن التمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين و مبادراتهم و الذين يقع على عاتقهم تحسين تنافسية المنظمة.

إن الكائنات البشرية ليسوا رجالاً آليين، بل هم يلاحظون، و يحسون، و يفكرون، و يتأملون خلال عملهم. لذلك من الطبيعي بالنسبة لشخص أن يطرح أسئلة بشكل مستمر كالتالي:

- لماذا يتم عمل هذا بهذه الطريقة؟
- كيف يمكن أن تصنع بشكل أفضل؟
- هل سيرغب الزبائن بالمنتجات على هذا الشكل؟

إن طرح مثل هذه الأسئلة يعد خطوة مهمة في إضافة أي تحسينات. إذ طالما كان يسأل الموظفون هذه الأسئلة، فإنهم سيعملون على إيجاد أفكار جديدة للحلول، خصوصاً عندما يعطون الفرصة بشكل دوري لمناقشة أفكارهم ضمن جماعات ايجابية تدعم تطورهم.

أحياناً قد ينظر إلى مفهوم التمكين على أنه الوجه الآخر لمفهوم الإدارة التشاركية (Participatory Management)، و لكن هنالك فارق مهم بين المفهومين، إذ أن الإدارة التشاركية تدور حول سؤال الموظفين لتقديم المساعدة لمدرائهم و مشرفيهم. بينما يدور مفهوم التمكين حول مساعدة الموظفين لأنفسهم، و لبعضهم، و للمنظمة.

إن التمكين يساعد الموظفين على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم و بملكيتهم نحو المنظمة. بكلمات أخرى، فإن التمكين يقود نحو زيادة ثقة الموظف بنفسه و رغبته في اتخاذ القرارات، وتحمل المخاطر و ذلك في سبيل إدخال التحسينات، و التحدث عن عدم موافقتهم عند اتخاذ أي إجراءات لا تعجبهم من قبل الإدارة.

4-5 العوائق أمام عملية التمكين

إن العائق الرئيسي أمام التمكين هو مقاومة التغيير و الذي يعد أحد أهم الخصائص البشرية المتأصلة. وفقاً لـ Grazier:

"إن المقاومة لمفهوم إشراك الموظفين في إدارة المنظمة حقيقة" قائمة. إذ عند ظهور هذا المفهوم عام 1970 في الولايات المتحدة، تسببت المقاومة له في فشل العديد من الجهود لإشراك الموظفين، على الرغم من أنه يعود بفوائد ملموسة على المنظمة و الموظفين، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحسين رضاء الموظفين. عن المقاومة للتمكين تأتي من خلال ثلاثة مجموعات مختلفة: الموظفين، النقابات، إدارة المنظمة. و من الناحية التقليدية فإن الجزء الأعظم من مقاومة التمكين يأتي من قبل إدارة المنظمة، وذلك بشكل واع أو غير واع، و لكن يجب الأخذ في عين الاعتبار أن مقاومة التمكين الآتية من قبل الموظفين أو النقابات لا يجب التمحيص بها بشكل اكثر عن اللزوم."

أولاً : المقاومة من قبل الموظفين و النقابات

إن مقاومة التغيير هي شيء طبيعي، حتى لو كان ذلك التغيير ايجابياً فإنه لن يكون مريحاً بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها. و لكن، عندما يعرفونها فإن التعامل مع مسألة مقاومة التغيير يصبح أكثر سهولة و يصبح من الممكن ايجاد حلول لها من خلال استخدام عدد من الإستراتيجيات.

والنقابات هي مصدر آخر للمقاومة عند بدء تطبيق عملية التمكين، لأن العلاقة التقليدية المتضادة بين العمالة المنظمة و إدارة المنظمة تدعو إلى ذلك، إذ غالباً ما تكون النقابات في موضع المتفحص و المدقق في كافة الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمات. و لكنه أصبح من الواضح الآن أن مقاومة التمكين من قبل النقابات العمالية أضحت أقل، نظراً للفوائد التي جنتها النقابات العمالية من عملية التمكين.

ثانياً: المقاومة من قبل إدارة المنظمة

حتى لو كان الموظفون و النقابات العمالية يدعمون التمكين، فإن ذلك لن يكون مجدياً مالم تقم إدارة المنظمة بالإلتزام التام و الكامل تجاه التمكين. إذ أن الموظفين يتبعون الإدارة في تقييم ما هو مهم، و في ما هي ملتزمة نحوه، فهم يتصرفون بناءاً على ذلك.

لقد لخص Grazier الأسباب خلف مقاومة إدارة المنظمة للتمكين بما يلي: الشعور بعد الأمان، القيم الشخصية للمدراء، التدريب الإداري الغير كافي و غير الفعال، الصفات الشخصية للمدراء، و استثناء المدراء.

1. **الشعور بعدم الأمان:** هنالك مقولة قديمة تقول بأن "المعرفة قوة". من خلال التحكم بمصادر الحصول على المعرفة و التدفق اليومي لها، فإن المدراء يستطيعون الحفاظ على سلطتهم على الموظفين. إن المدراء الذي يرون بيئة العمل من منظور (نحن وهم) ينزعون إلى الشعور بعدم الأمان و بالتهديد من قبل أي مبادرات يتخذها الموظفون و ينظرون إليها على أنها انتقاص لسلطتهم.

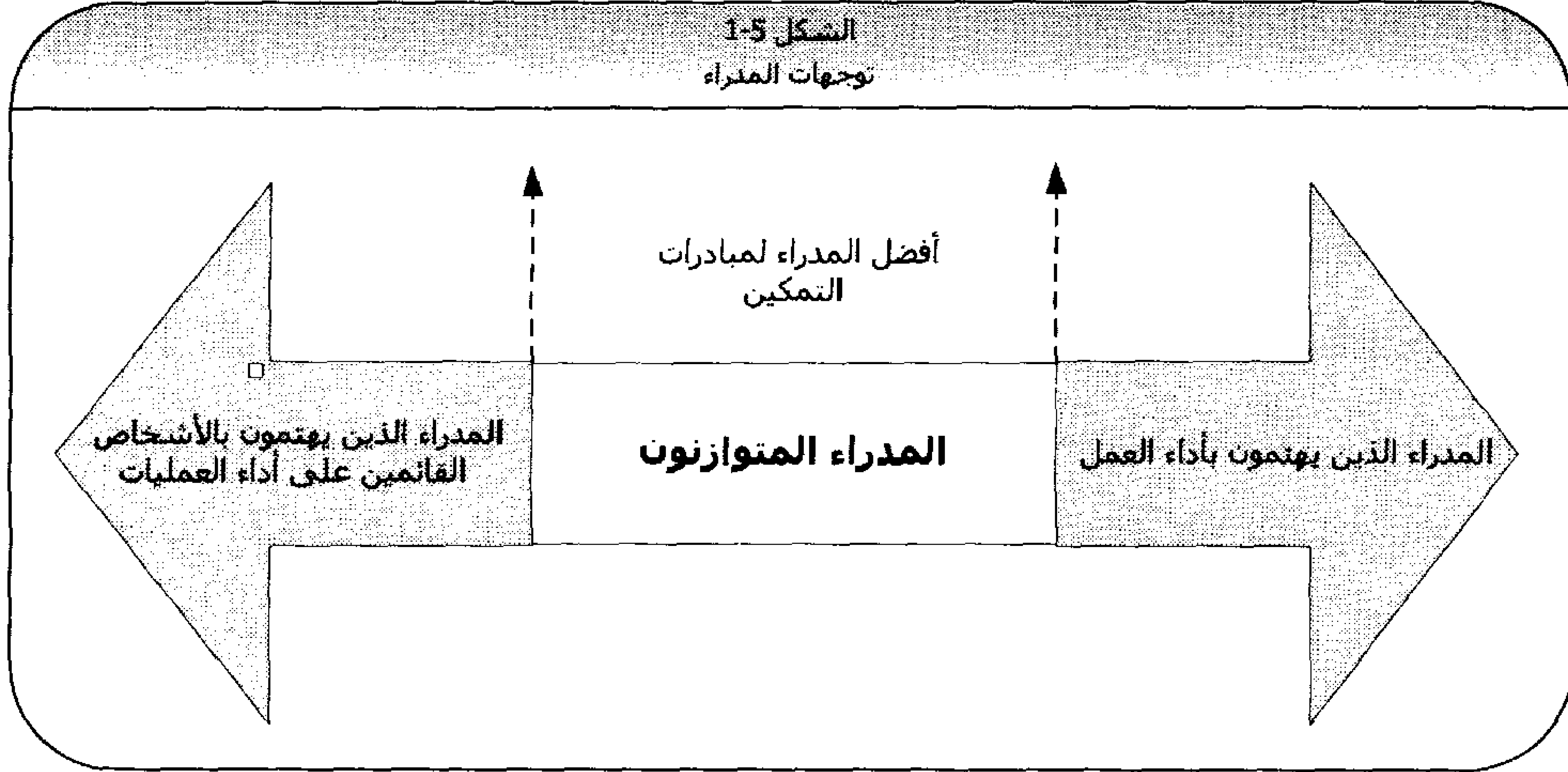
و سبب آخر لعدم شعور إدارة المنظمة بالأمان، هو احتمالية أن تجميع أفكار الموظفين مع بعضهم بعضاً في إدخال التحسينات المستمرة على العمليات في المنظمة هي طريقة مؤكدة للتعرف على الأخطاء و المشاكل و العوائق التي تتسبب بها إدارة المنظمة أمام التحسين المستمر .بكلمات اخرى، فإن إدارة المنظمة قد تخاف من أن تكتشف على أنها المتسبب في هذه العوائق. و إنه لمن الطبيعي أنه عندما يشعر الإنسان بالتهديد فإنه يضطر إلى مقاومة مصدر التهديد.

2. **القيم الشخصية:** إن العديد من مدراء اليوم يملكون طريقة تفكير محدودة و ذلك فيما يتعلق بالعمل مع الموظفين، أي إنهم يعتقدون أن الموظفين يجب أن يفعلوا ما يطلب منهم، و حين يطلب منهم ذلك، و بالكيفية التي يطلب إليهم ذلك. إن مثل هذا النظام القيمي لا يروج للتمكين، إن المدراء الذين يتعاملون بهذه الطريقة، سوف يقاومون إشراك الموظفين و تمكينهم لأنهم يعتبرون التمكين طريقة غير ملائمة للإدارة.
3. **التدريب الإداري:** إن العديد من مدراء اليوم قد تعلموا و تدربوا على المجالات الإدارية الحديثة التي جاء بها فريدريك تايلور (مؤسس الإدارة العلمية)، و هم يميلون إلى التركيز على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية لتحسين العمليات و التقنيات التي تنظر إلى الإدارة في المنظمة على أنها المفكر و تنظر إلى الموظفين (العمالة) على أنهم المنفذين. قد تكون مبادئ الإدارة العلمية مفيدة في مجال التحكم بالعمليات من خلال استخدام التطبيقات الإحصائية، و في مجال الجودة. ولكن هذه المبادئ وحدها لا تكفي ، لأن إحدى أهم مكونات الجودة هي الأشخاص القائمين على العمليات و الذين يطبقون هذه المبادئ العلمية. إن المدراء الذين تعلموا أو تدربوا بناءً على مبادئ الإدارة العلمية يميلون إلى مقاومة التمكين و عدم دعمه.
4. **الصفات الشخصية للمدراء:** إن المدراء التقليديين غالباً ما يجدون أنفسهم مهتمين بأداء المهام أكثر من اهتمامهم بالأشخاص الذين يؤدون المهام. و على العكس فإن المدراء الذين يهتمون كثيراً بالموظفين لا يقومون بأداء المهام و

تسليمها بالجودة المطلوبة و ضمن الأطر الزمنية المحددة. لـذلك فإنـه مـن المهـم جداً الحفاظ على نوع من التوازن بين كلا التوجهين. انظر الشكل رقم (1-5).

الشكل رقم (1-5)

توجهات المدراء



ثالثاً : مدى جاهزية القوى العاملة

إن إحدى أهم العوائق أمام عملية التمكين و الـتي تتلقـى اهتمامـاً قلـيلاً في الكتابات و البحث في مجال إدارة الأعمال هو موضوع مدى جاهزية القوى العاملة للتمكين. سوف تفشل عملية التمكين سريعاً، إذا لم يكن الموظفين مستعدين لـذلك. و في الحقيقة، إن تمكين الموظفين غير المستعدين لذلك قـد يكـون أسـوا مـن عـدم تمكينهم أصلاً . و من ناحية أخرى، فإن قلة الجاهزية يجب ألا تشكل عذراً للفشـل في تمكين الموظفين.

إن تحديات الإدارة تتكون من شقين هما:

الأول، تحديد فيما إذا كانت القوى العامله جاهزة لعملية التمكين.

ثانياً، إذا لم تكن جاهزة فإنه يقع على عاتق إدارة المنظمة إعدادها و تجهيزها.

ولكن كيف تعرف المنظمة فيمـا إذا كانـت القـوى العاملـة جـاهزة لعمليـة التمكين أم لا؟ إحـدى أهـم النقـاط للتعـرف علـى ذلـك هـي ملاحظـة المسـتوى

التعليمي للقوى العاملة، إذ كلما ازداد المستوى التعليمي ازدادت القابلية و ازداد الاستعداد للتمكين.

لتحديد فيما إذا كان الموظفون مستعدون للتمكين أم لا، فإن المنظمة تستطيع أن تسأل نفسها الأسئلة التالية:

- هل الموظفون معتادون على عملية التفكير النقدي / التحليلي؟
- هل الموظفون ملمون بعملية اتخاذ القرار في المنظمة ودورهم في هذه العملية؟
- هل يعلم الموظفون ما هي "الصورة الكبيرة" للمنظمة و أين هو موقعهم منها؟

ما لم تكن الإجابات الثلاث بالإيجاب عن الأسئلة السابقة، فإن القوى العاملة في المنظمة ليست جاهزة للتمكين. إن الموظف المتمكن يجب أن يكون قادراً على التفكير بشكل نقدي / تحليلي و يجب أن يطرح تلقائياً أسئلة مثل: هل هنالك طريقة أفضل لأداء هذا؟ لماذا نفعل ذلك بهذه الطريقة؟ هل يمكن النظر لهذه المشكلة من خلال منظور آخر ؟ هل تعد هذه المشكلة فرصة لتحسين الأداء؟ إن هذا النوع من الأسئلة تقود إلى التحسين المستمر للعمليات و إيجاد حلول فعالة للمشكلات، و هي ما يجب ان يطرحه الموظفون المتمكنون طوال الوقت و عن أي شيء. إن الموظفين الغير معتادين على طرح مثل هذه الأسئلة يجب أن يعتادوا على ذلك قبل القيام بتمكينهم.

بالاضافه على ذلك، يجب أن يفهم الموظفون عملية اتخاذ القرارات في المنظمة من الناحيتين النظرية و العملية. إن التمكين لا يعني اتخاذ القرارات، بل يعني أن يكون الموظف جزءاً من عملية اتخاذ القرارات. قبل القيام بعملية التمكين، فإنه من الضروري جعلهم يرون ماذا يعني التمكين من الناحية العملية، و كيف سيتم تمكينهم، و كيف سوف يصبح موقفهم من عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، و ما هي حدودهم، و ما هي القرارات التي يستطيعون اتخاذها بأنفسهم أو مع فريقهم.

إن الموظفين الذين لا يعرفون إلى أين تتجه المنظمة سوف يكونون غير قادرين على مساعدتها لتحقيق أهدافها. قبل تمكين الموظفين، فإنه من الحكمة تدريب الموظفين و تعريفهم بالخطة الإستراتيجية للمنظمة و دورهم فيها. وعندما يرى

الموظفون الهدف، فإنهم سيكونون قادرين على مساعدة المنظمة بشكل أفضل لتحقيق أهدافها.

رابعاً: الهيكل التنظيمي و الممارسات الإدارية

إن الهيكل التنظيمي للمنظمة و الممارسات الإدارية من شانها أيضاً أن تعيق التطبيق الناجح لعملية التمكين. قبل البدء بتنفيذ عملية التمكين فإنه يجب طرح الأسئلة التالية:

- ما هو عدد المستويات الإدارية الموجودة بين الموظفين و صناع القرار في المنظمة؟
- هل يحفز نظام تقييم أداء الموظفين على أخذ المبادرات؟
- هل تعمل الممارسات الإدارية على تشجيع الموظفين على التحدث ضد السياسات أو الإجراءات الموضوعة و التي تعيق الجودة و الإنتاجية؟

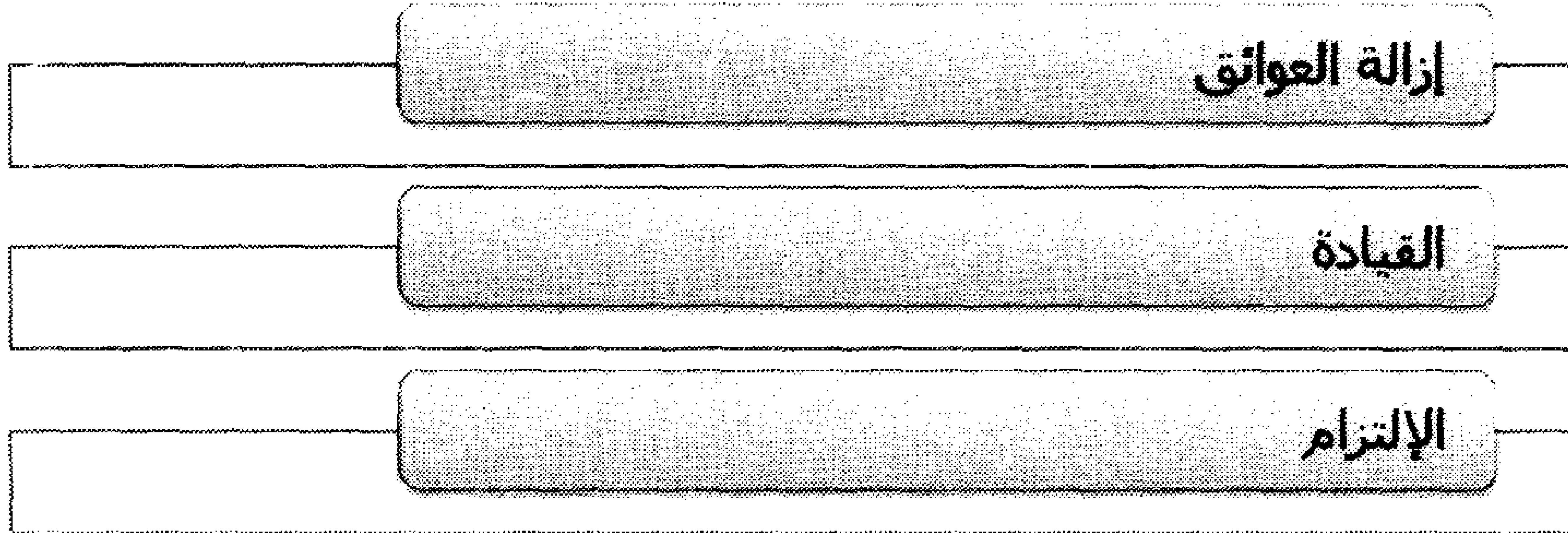
إن الموظفين، وككافة الأشخاص، سيصبحون محبطين إذا كانت أفكارهم ستدور في متاهة بيروقراطية قبل أن تصل إلى صناع القرار في المنظمة. إن التغذية الراجعة السريعة فيما يتعلق بالاقتراحات و التحسينات يعد أساساً لنجاح التمكين، و كذلك فإن المستويات الإدارية المتعددة قد تمنع من أخذ المبادرات من قبل الموظفين لأنهم يعلمون مسبقاً أن أفكارهم سوف ترفض. و في المقابل فإن النقد البناء و التغذية الراجعة يعد أحد أهم قواعد نجاح التمكين.

5-5 دور إدارة المنظمة في التمكين

إن دور إدارة المنظمة في التمكين يمكن تلخيصه بأنه "**فعل ما هو ضروري من اجل ضمان نجاح مفهوم التمكين و التطبيق المستمر له**". إن الهدف للترويج للتمكين هو الحصول على بيئة منفتحة و مبدعة يشارك بها الجميع و يكونون مخلصين لعملهم. و هنالك ثلاثة كلمات أساسية تصف دور إدارة المنظمة في التمكين وهي الإلتزام، و القيادة و إزالة العوائق.

الشكل رقم (5-2)

دور إدارة المنظمة في التمكين



يصف Grazier دور إدارة المنظمة في التمكين على أنه بروز السلوكيات التالية:

- إظهار السلوك الداعم للعاملين.
- أن تمثل الإدارة المثل الأعلى.
- أن تكون بمثابة المدرب.
- أن تقوم بدور الميسر / مزيل العوائق.
- ان تتصرف بشكل سريع فيما يتعلق بالتوصيات والاقتراحات.
- أن تعترف بإنجازات الموظفين وتثق بانجازاتهم.

5-6 تطبيق عملية التمكين

الشكل رقم (5-3) يظهر أربعة خطوات عامة لتطبيق عملية التمكين وهي:

أ) خلق بيئة داعمة للتمكين يتم فيها تشجيع أخذ المبادرات الفردية و دعمها،

ب) استهداف العوائق أمام تطبيق عملية التمكين و محاولة التغلب عليها،

ج) وضع القنوات اللازمة ،

د) التقييم و التعديل و إدخال التحسينات.

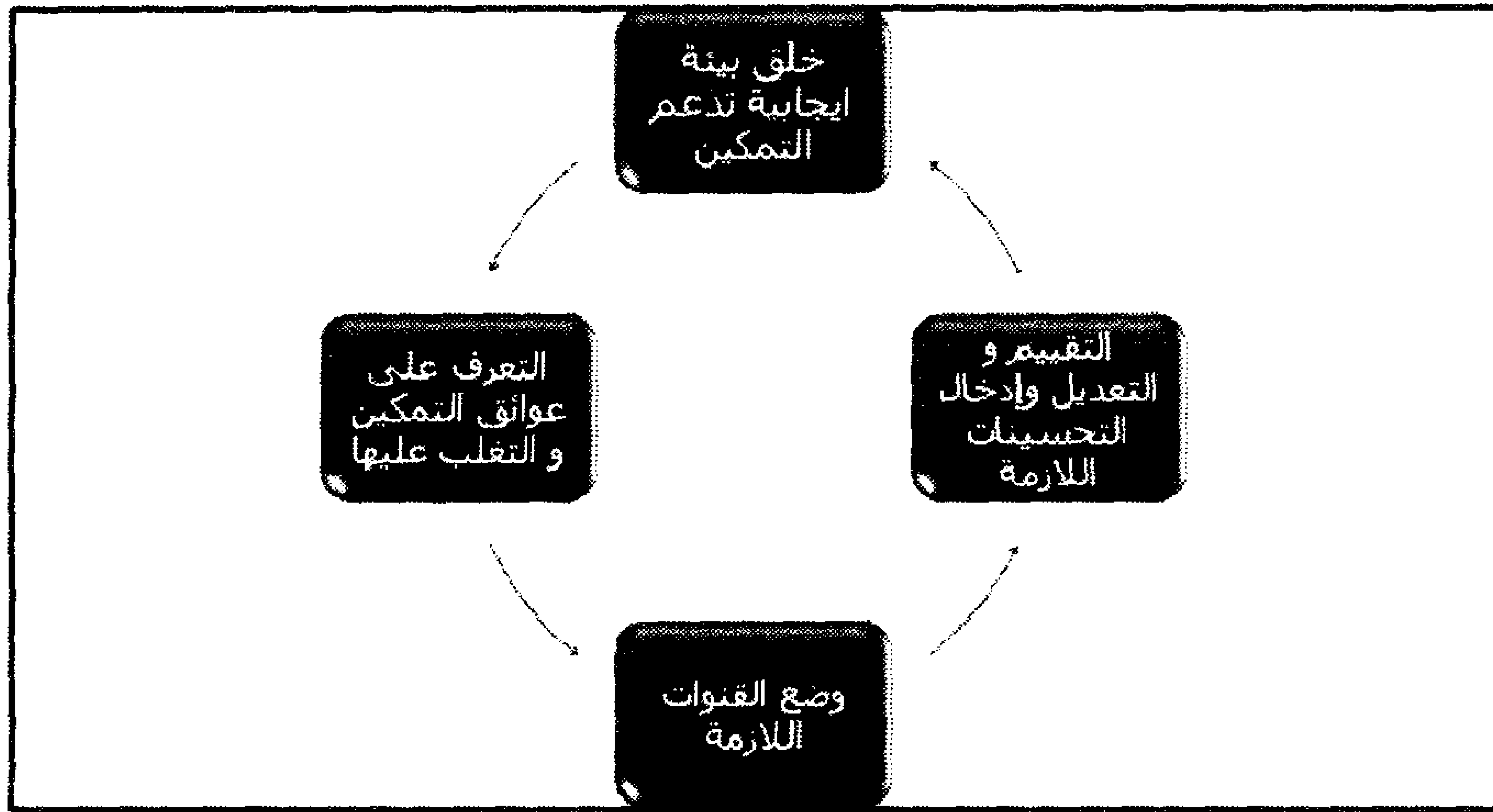
لقد تم التعرض لكلا النقطتين أ و ب سابقاً في هذا الفصل. فيما يلي سنستعرض النقطتين (ج) و (د).

وضع القنوات اللازمة وإدخال التحسينات اللازمة :

هنالك العديد من القنوات التي من الممكن وضعها بهدف الحصول على معطيات الموظفين للإستفادة منها في عمليات صنع القرار. تتراوح هذه القنوات بين الإدارة من خلال السير بين الموظفين اي (الاداره بالتجوال) او الاداره الميدانيه Management By Walking Around و سؤالهم عن مدخلاتهم وصولاً إلى جلسات العصف الذهني الدورية، و حلقات الجودة. إن اهم هذه الطرق و أكثرها فاعلية مذكوره فيما يلي:

الشكل رقم (5-3)

خطوات تطبيق عملية التمكين



1- **جلسات العصف الذهني Brain Storming:** يتم تشجيع المشاركين في هذه الجلسات على مشاركة أية أفكار قد تطرأ عليهم. و يتم اعتبار كافة الأفكار سارية، و لا يسمح للمشاركين بالحكم على محتويات هذه الأفكار أو تقييم هذه الإقتراحات. و طبعاً، فإن احد أعضاء الفريق يقوم بتسجيل كافة هذه الأفكار إما على لوح أو سطح يستطيع كافة المشاركن النظر إليه.

بعد جمع كافة الاقتراحات و الأفكار، فإن عملية التقييم تبدأ، و يطلب إلى المشاركين أن يقيموا كل اقتراح موجود على اللائحة مع وزن فوائد كل اقتراح، و

يتم إعادة هذه العملية حتى يتم تضييق الخيارات الى عدد معين مثل ثلاثة للإدارة العليا أو المدراء في المنظمة.

إن جلسات العصف الذهني تكاد تكون من أفضل الطرق المستخدمة لجمع المعلومات و المعطيات من الموظفين، و خصوصاً إذا عرف كيف يتعامل المدراء مع نقاط الضعف في هذه الطريقة.

2- حلقات الجودة Quality Circles: حلقات الجودة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين يلتقون بشكل دوري و منتظم و بشكل طوعي خارج اوقات الدوام الرسمي بهدف تحديد التحسينات المطلوبة للعمليات و رفع التوصيات للإدارة العليا. الفرق بين حلقات الجودة و جلسات العصف الذهني أن أعضاء حلقات الجودة هم متطوعون ينظمون أنفسهم و يعقدون اجتماعاتهم بانفسهم. إن جلسات العصف الذهني غالباً ما يتم إدارتها و تنفيذها من قبل المدراء، بينما حلقات الجودة تعقد من قبل مشرفي الفرق الذين يتصرفون كميسرين او مسهلين ويتغيرون بتغير أعضاء الفرق، بالإضافة إلى أنهم يلتقون بشكل دوري خارج ساعات الدوام من أجل مناقشة العمل، و اقتراح التحسينات الممكنة، ووضع الأهداف والخطط.

3- صناديق الإقتراحات: تكاد تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في الحصول على معطيات الموظفين ومعلوماتهم. و هي تتكون من وضع صناديق في أماكن يستطيع الموظفون من خلالها أن يضعوا اقتراحات مكتوبة.

و لكن و مع استخدام التكنولوجيا الحديثة، فإن أنظمة الاقتراحات أصبحت تستخدم أكثر من خلال أنظمة الشبكات. وقد تقدم هذه الإقتراحات من قبل الأفراد و الفرق، و هي تتطلب توضيحاً للوضع الحالي، والتحسينات المقترحة، والمنافع المتوقعة من هذه التحسينات، و لكن تبقى هذه الطريقة من أقل الطرق فاعلية في تحقيق عملية التمكين.

4- السير و التحدث **Walking by Talking**: إن السير حول محيط العمل ببساطة والتحدث مع الموظفين يمكن أن يكون طريقة فعالة للحصول على المعلومات. و كما ذكرنا سابقاً فإن هذه الطريقة تسمى بالإدارة من خلال السير بين الموظفين .Management By Walking Around

7-5 التمكين في الإسلام

"التمكين" مصدر للفعل مكّن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مكَن" وقد وردت مادة "مكن" في كتب اللغة ولم تخرج عن أصل وضعها، قال الجوهري: ("مكن" مكنه الله من الشيء وأمكنه منه بمعنى، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه بمعنى، وفلان لا يمكنه النهوض: أي لا يقدر عليه.[1]).

التمكين في اصطلاح القرآن الكريم:

وردت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم باشتقاقاتها ثماني عشرة مرة، ولم يحدد لها القرآن اصطلاحاً خاصاً بل استعملها في المعاني التي ذكرتها معاجم اللغة، وباستقراء الآيات التي وردت فيها اشتقاقات الكلمة يتبين لنا أن القرآن استعمل الكلمة على سبعة معانٍ هي الآتي:

1. **التمكين بمعنى الملك والسلطان:** قال تعالى في شأن ذي القرنين: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُۥ فِي ٱلْأَرْضِ﴾[2] قال ابن كثير رحمه الله: (أي أعطيناه ملكاً عظيماً ممكناً فيه من جميع ما يُعطى الملوك من التمكين والجنود..)[3].

---

(1) الصحاح (2205/6).

(2) الكهف: 84

(3) تفسير ابن كثير (89/3).

2. التمكين بمعنى المنزلة عند الملك: قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: ﴿ وَقَالَ ٱلْمَلِكُ ٱئْتُونِي بِهِۦٓ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي ۖ فَلَمَّا كَلَّمَهُۥ قَالَ إِنَّكَ ٱلْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾ [1]، وأيضاً: ﴿ وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي ٱلْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَآءُ ﴾ [2]، ويفسر هذا التمكين أنه نصيب من الملك ومنزلة ذات قدر عند الملك.

3. التمكين بمعنى التهيئة: قال تعالى: ﴿ وَقَالُوٓا۟ إِن نَّتَّبِعِ ٱلْهُدَىٰ مَعَكَ نُتَخَطَّفْ مِنْ أَرْضِنَآ ۚ أَوَلَمْ نُمَكِّن لَّهُمْ حَرَمًا ءَامِنًا يُجْبَىٰٓ إِلَيْهِ ثَمَرَٰتُ كُلِّ شَيْءٍ ﴾ [3] أي ألم نجعل حرماً ذا أمن[4]. وقال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: ﴿ وَقَالَ ٱلَّذِى ٱشْتَرَىٰهُ مِن مِّصْرَ لِٱمْرَأَتِهِۦٓ أَكْرِمِي مَثْوَىٰهُ عَسَىٰٓ أَن يَنفَعَنَآ أَوْ نَتَّخِذَهُۥ وَلَدًا ۚ وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي ٱلْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُۥ مِن تَأْوِيلِ ٱلْأَحَادِيثِ ۚ وَٱللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰٓ أَمْرِهِۦ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ [5]، أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق[6].

4. التمكين في نعم الدنيا ومعايشها: قال تعالى : ﴿ أَلَمْ يَرَوْا۟ كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّٰهُمْ فِي ٱلْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا ٱلسَّمَآءَ عَلَيْهِم مِّدْرَارًا وَجَعَلْنَا ٱلْأَنْهَٰرَ تَجْرِى مِن تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَٰهُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنشَأْنَا مِنۢ بَعْدِهِمْ قَرْنًا ءَاخَرِينَ ﴾ [7]. قال ابن كثير: (يقول تعالى: تعالى: ولقد مكنا الأمم السالفة في الدنيا من الأموال والأولاد وأعطيناهم منها ما لم نعطكم مثله ولا قريباً منه) [8].

---

(1) يوسف: 54

(2) يوسف: 56

(3) القصص: 57

(4) انظر فتح القدير (179/4).

(5) يوسف: 21

(6) انظر تيسير الكريم الرحمن (4/15).

(7) الأنعام: 6

(8) ابن كثير (144/4).

5. **التمكين للدين:** وهو يعني القدرة على مزاولة شعائره في أمن وإظهارها دون منازع أو مشوش، قال تعالى في سورة النور: ﴿ وَعَدَ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي ٱلْأَرْضِ كَمَا ٱسْتَخْلَفَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ ٱلَّذِي ٱرْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّنۢ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًاۚ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْـًٔاۚ وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَٰلِكَ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْفَٰسِقُونَ ﴿٥٥﴾ ﴾[1] الآية.

6. **التمكين بمعنى الظفر:** قال تعالى: ﴿ وَإِن يُرِيدُواْ خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُواْ ٱللَّهَ مِن قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْۗ وَٱللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾[2]، فأمكن بمعنى أظفر وأقدر[3].

7. **التمكين بمعنى الثبوت والاستقرار:** قال تعالى: ﴿ أَلَمْ نَخْلُقكُّم مِّن مَّآءٍ مَّهِينٍ ﴿٢٠﴾ فَجَعَلْنَٰهُ فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ ﴿٢١﴾ ﴾[4]. أي ثابت مستقر.

ومما سبق نجد أن التمكين في المفهوم الإسلامي أكثر شمولاً، و يعد من دعائم انتشار الإسلام وتطوره، تماماً كما يعد الآن إحدى الأركان الرئيسية في التطوير المنظمي و دعم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

---

(1) النور: 55
(2) الأنفال: 71
(3) راجع لسان العرب (415/13).
(4) المرسلات: 20-21.

6

الفصل السادس

الفصل السادس

القيادة و التغيير

Change & Leadership

6-1 مفهوم القيادة

6-2 من هو القائد الجيد

6-3 الأفكار الخاطئة حول القيادة

6-4 القيادة من أجل الجودة

6-5 القيادة و الإلهام و التحفيز

6-6 أنماط القيادة

6-7 القيادة و الإدارة

6-8 القيادة و التغيير

6-9 قيادة التغيير

الفصل السادس

القيادة و التغيير

Change & Leadership

1-6 مفهوم القيادة Leadership

القيادة هي مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة. وقد ينظر البعض إلى القيادة على أنها فن بينما ينظر آخرون إليها على أنها علم، و لكنها في الواقع علم و فن في آن معاً.

إن تأثير القيادة الناجحه يمكن أن يرى بوضوح في أي منظمة. حيث إن المنظمات أو حتى الدوائر في داخل المنظمات و التي تكون لها قيادة جيدة تشترك في الخصائص التالية:

- مستويات مرتفعة من الإنتاجية.
- سلوكيات أيجابية.
- الإلتزام بتحقيق الأهداف المنظمية.
- الإستخدام الفعال و الكفؤ لمصادر المنظمة.
- مستويات عالية من الجودة.
- دعم متبادل بين فرق العمل بهدف انجاز العمل.

و لذا يمكن تعريف مفهوم القيادة بعدة طرق مختلفة وذلك ربما حسب الطريقة أو المجال الذي توجد به. إذ قد توجد في المجال العسكري، الرياضي، الأكاديمي، العلمي، الصناعي، أو في العديد من المجالات الأخرى. و لكن لأغراض هذا الكتاب فإنه سيتم تعريف القيادة حسب ارتباطها بمفهوم الجودة الشاملة:

"القيادة هي القدرة على الهام الآخرين ليقوموا بالتزام طوعي و كامل نحو تحقيق الأهداف المنظمية أو حتى تجاوزها"

ينطوي هذا المفهوم على نقاط أساسية تجعله مناسباً بشكل خاص لأطر العمل ضمن الجودة الشاملة: أولاً تلك النقطة المتعلقة بإلهام الآخرين إذ أن الإلهام يعتبر نوعاً من التفاعل الإنساني ذا مرتبة أعلى من التحفيز و الذي يستخدم ضمن التعاريف الأخرى المرتبطة بمفهوم القيادة. الإلمام كما هو مذكور هنا يعني تحفيز الموظف لذاته على عكس مفهوم التحفيز المتعارف عليه و الذي يأتي كرد مؤقت على مؤثرات خارجية. إن الموظفين الذين يتم الهامهم يجعلون من أهداف المنظمة و كأنها أهدافهم الخاصة.

6-1-1 مالذي يجب أن يكون القادة قادرين على فعله؟

يصف Warren Bennis و Burt Nanus ثلاثة أمور يجب أن يكون القادة قادرين على فعلها لكي يكونوا قادة:

1. التغلب على المقاومة نحو التغيير: إن بعض الأشخاص الذين يكونون في مناصب إدارية يحاولون التغلب على المقاومة نحو التغيير من خلال فرض السيطرة و القوة. و لكن القادة يتغلبون على المقاومة نحو التغيير من خلال خلق التزام شامل و طوعي نحو الأهداف و القيم المشتركة.
2. عندما تتعارض احتياجات المنظمة مع أحد مورديها، فإن دور القيادة يبرز هنا في محاولة الوصول إلى حلول تضمن حصول كلا المنظمتين على حاجاتهما دون التقصير في حق الأخرى.
3. تأسيس إطار عمل أخلاقي يستطيع كافة الموظفين في المنظمة العمل من خلاله. و يكون هذا من خلال القيام بمايأتي:
   - وضع مثل أعلى فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي.
   - اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالسلوكيات الأخلاقية كأعضاء في فرق العمل.
   - أيصال الغرض من السلوكيات الأخلاقية لباقي المنظمة.

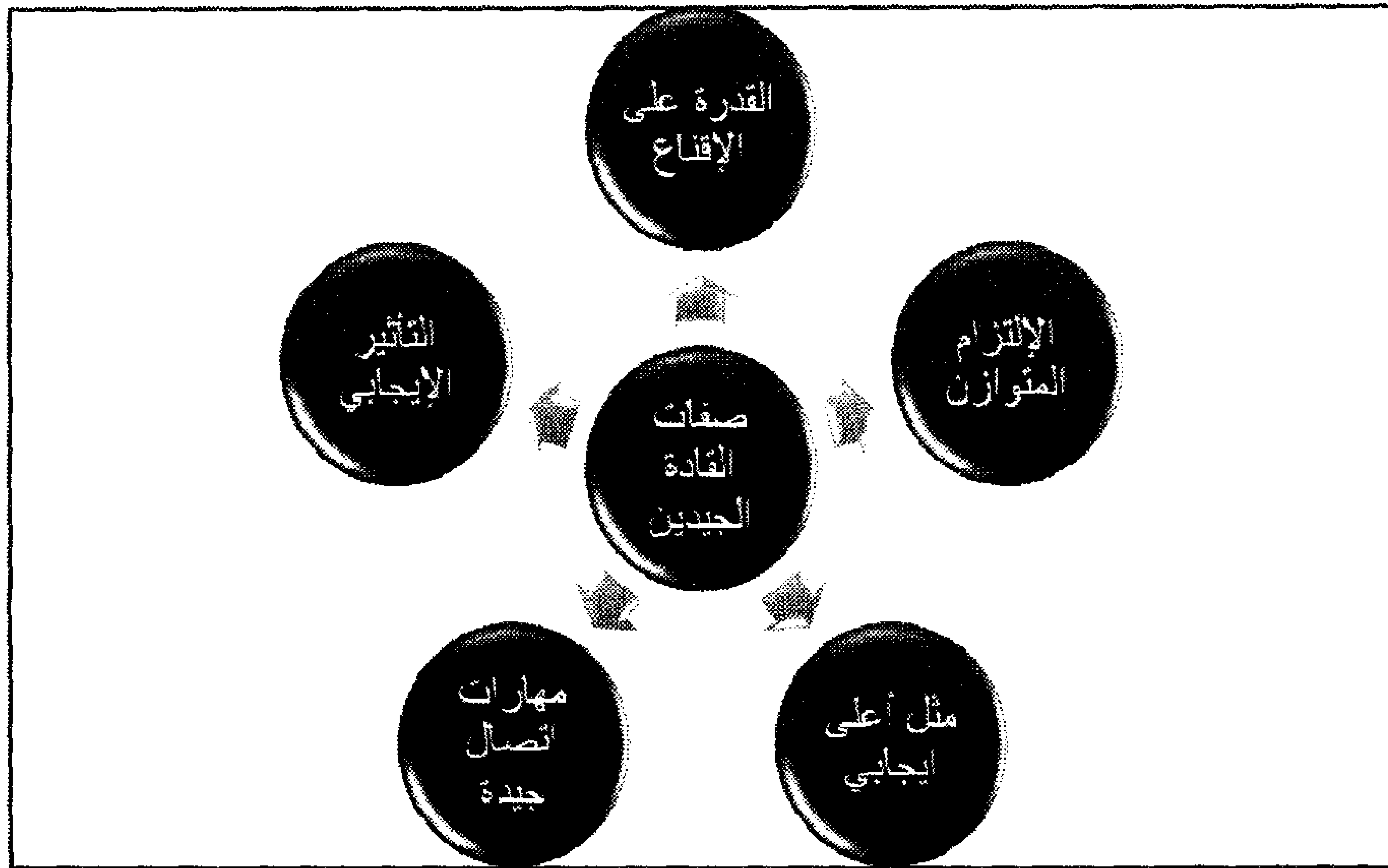
- تعزيز السلوكيات الأخلاقية داخل المنظمة و خارجها.
- الإعلام عن المواقف الأخلاقية التي تتخذها المنظمة داخلياً و خارجياً.

2-6 من هو القائد الجيد؟

القادة الجيدون يأتون بكل الأشكال، و الأحجام، والأعمار، والأعراق، والإتجاهات الفكرية و السياسية، و الجنسيات. و هم لا يشبهون بعضهم و لا يتحدثون كبعضهم، ولايعملون أيضاً كبعضهم. و مع ذلك، فإن القادة الجيدين يملكون صفاتاً مشتركة مثل القدرة على الهام الآخرين بالإلتزام بشكل طوعي و كامل نحو أهداف معينة. و بغض النظر عن خلفياتهم فإنهم يظهرون التصرفات التالية كما في الشكل رقم (6-1).

الشكل رقم (6 -1)

صفات القادة الجيدين



القادة الجيدون ملتزمون نحو العمل و نحو الأشخاص الذين يقومون بالعمل، وهم بذلك يخلقون التزاماً متوازناً فيما يتعلق بالعمل والأشخاص القائمين عليه. و القادة الجيدون أيضاً يشكلون مثالاً ايجابياً في كل الأوقات و قدوه حسنه للاخرين و يطابقون أقولهم مع تصرفاتهم. و لكي ينم الهام الموظفين، فإنه يجب على المدراء

اخبار الموظفين بما يتوقعونه منهم، أو ما يحتاجون إلى تحسينه بشكل مستمر. فعلى سبيل المثال، يجب أن يشكل المدراء مثالاً جيداً لموظفيهم فيما يتعلق بالإنضباط بالمواعيد. من أجل أن يكون المدير قائداً جيداً فإنه عليه أن يشكل مثالاً جيداً و بشكل دائم في كل الجوانب التي تتعلق بأداء العمل.

القادة الجيدون يتمتعون أيضاً بمهارات جيدة على الإتصال و التواصل و يتمتعون بقدرة كبيرة على الصبر و الإستماع بشكل جيد. و هم أيضاً قادرون على التعبير عن أفكارهم بشكل واضح و دقيق ودون استخدام أسلوب التهديد. و يستخدم القادة مهارات الإتصال في تأسيس العلاقات مع الموظفين و تغذيتها بشكل صحيح بغرض التأثير فيهم بشكل ايجابي و حملهم على الإلتزام نحو تحقيق أغراض المنظمة وأهدافها.

وأخيراً، فإن القادة الجيدين لديهم قدرة كبيرة على الإقتاع، إذ أن المدراء الذين يتوقعون بأن تلبى طلباتهم فوراً فإنهم سوف يحققون نجاحاً محدوداً. أما أولئك الذين يستخدمون مهارات الإتصال و الإقناع لديهم فإنهم يستطيعون التأثير في الآخرين وحملهم على الإلتزام طوعاً نحو فكرة أو وجهة نظر معينة فإنهم سوف يحققون نجاحاً غير محدود.

3-6 الأفكار الخاطئة حول القيادة

تكونت عبر السنوات العديد من الأفكار الخاطئة حول موضوع القيادة. يجب أن يكون المدراء العاملين في إطار الجودة الشاملة حذرين في التعامل مع هذه الأفكار و التعاطي معها بشكل صحيح. و يلخص كل من Bennis و Nanus هذه الأفكار فيما يلي:

- **المهارات القيادية عملة نادرة:** على الرغم من أن هنالك عدداً قليلاً من القادة العظماء، إلا أن هنالك عدداً كبيراً من القادة الجيدين لا يزال موجوداً و هم فاعلون في أعمالهم بطريقة جيدة ولكن قد لايكون هنالك ارتباط بين مواقعهم في المنظمة و قدرتهم على القيادة. إذ قد يكون أفضل قادة المنظمة في أقل المستويات في الهرم التنظيمي. لذلك فإن احدى أهم مفاتيح النجاح في مجال

إدارة الجودة الشاملة يكون من خلال خلق بنية تدعم المهارات القيادية لدى كافة الموظفين و في كافة المستويات و تركز على التحسين المستمر لتنافسية المنظمة.

- **القادة يولدون و لا يصنعون** : من المفيد الإشارة إلى أن القيادة و السلوكيات يمكن تعلمها حتى لو كان هنالك دلائل على عدم وجود أي قدرات قيادية فطرية.
- **القادة يسيطرون ويتحكمون و يتابعون:** إن هذه الفكرة تكاد تكون من أكثر الأفكار شيوعاً بين الأفكار الخاطئة عن القيادة. إذ أن القيادة في إطار الجودة الشاملة عبارة عن اشراك الموظفين و تمكينهم، و ليس التحكم و التلاعب بهم.
- **القادة ليسوا بحاجة إلى أن يتعلموا:** إن التعلم المستمر ضروروة أساسية بالنسبة للقادة. إذ أن الأشخاص لا يستطيعون أن يكونوا قادة جيدين ما لم يكونوا متعلمين جيدين. إذ أن القادة لا يتعلمون فقط بغرض الحصول على المعرفة و التعلم، ولكن يواصلون التعلم بشكل مستمر في النواحي التي تهم المنظمة بشكل خاص و تتعلق بها.

6-4 القيادة من أجل الجودة

إن القيادة من أجل الجودة في اطار عمل إدارة الجودة الشاملة تمثل تطبيق مبادئ القيادة بغرض تحسين اجراءات و طرق أداء العمل بشكل مستمر. إن القيادة من أجل الجودة تستند إلى فلسفة التحسين المستمر في العمل و الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الجودة، و تخفيض الكلفة، و تحسين الإنتاجية، و تحسين العائد على الإستثمار.

6-4-1 مبادئ القيادة من أجل الجودة:

إن مبادئ القيادة من أجل الجودة تتوازى مع تلك المتعلقة بالجودة الشاملة. لقد لخص Scholtes هذه المبادئ فيما يلي:

1- **التركيز على الزبائن:** إن القيادة من أجل الجودة تتطلب التركيز على الزبائن. مما يعني أن يكون الهدف الأساسي للمنظمة هو ملاقاة توقعات الزبائن أو

تخطيها بطريقة تضمن حصول المستهلك على القيمة بشكل مستمر. يوجد في اطار الجودة الشاملة نوعين من الزبائن: الداخليون و الخارجيون.

الزبائن الداخليين هم الموظفون الذين يعملون في نفس المنظمة و يعتمد عمل أحدهم على الآخر أو يسبقه.

أما الزبائن الخارجيون فهم أولئك الأشخاص الذين يعملون على شراء بضائع المنظمة أو خدماتها.

2- **الإهتمام الشديد بالجودة:** إن الإهتمام الشديد بالجودة هو سلوك يجب استخدامه وتغذيته بشكل مستمر من قبل القادة في المنظمة، و هو يعني أن كل موظف يجب أن يتبع بشكل جدي مفهوم الجودة في محاولة لتخطي توقعات الزبان الداخليين و الخارجيين.

3- **التعرف على طبيعة العمل:** إن القيادة من أجل الجودة تتطلب تحليل العمليات وتحديد الإصلاحات التنظيمية من حيث الهيكل التنظيمي، و ترتيب الخطوات، والأدوات المستخدمة، و الإجراءات اللازم اتخاذها، و عندما يأخذ الهيكل المعدل وضعه و يبدأ في العمل، فإنه يجب تحليل العمليات مرة أخرى و تقييمها بشكل مستمر بغرض تحسينها.

4- **الحرية من خلال الرقابة:** إن الرقابة في إطار الجودة ترجع إلى رقابة الأشخاص على الوسائل و العمليات. لكن ما يحدث في عصر التكنولوجيا، هو أن الآلات تقوم بإدارة الأشخاص بدلاً من العكس. يجب أن يتأكد القادة من أن المدراء و الموظفين سوف يأخذون بزمام العمل و الرقابة على العمليات من خلال وضع معايير محددة لها. إن الهدف من هذه العملية يكمن في تخفيض الإختلافات في مخرجات العمل المختلفة عن طريق تخفيض الإختلافات في كيفية أداء العمل.

5- **وحدة الهدف:** إن أحد أهم مسؤوليات المدير يكمن في تحديد رسالة المنظمة بشكل واضح و دقيق و بشكل يفهمه كافة الموظفين، و يستطيعون الإلتزام به. وعندما يكون هنالك وحدة في الهدف، فإن كافة الموظفين يستطيعون أن يعملوا معاً لتحقيق هذا الهدف .

6- **العمل مع الفريق**: إن العمل ضمن فريق من شأنه أن يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وهنا يبرز دور القائد في توجيه جهود أعضاء فريق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة و الوصول نحو الوضع الأمثل للمنظمة،
7- **التعليم والتدريب المستمر**: إن الدماغ البشري هو أهم آلة في عصر التكنولوجيا المقتدمة. إن التعليم و التدريب المستمر في كافة المستويات و على كافة الأصعدة عنصر أساسي و مهم في ادارة الجودة الشاملة، إذ أن العمل الدؤوب لم يعد كافياً لضمان النجاح في بيئة العمل، بل يجب العمل بشكل دؤوب و ذكي في آن معاً.

5-6 القيادة و الإلهام و التحفيز

إن أحد أهم خصائص القادة هي القدرة على التحفيز و الإلهام من أجل خلق شعور بالإلتزام لدى الموظفين. إن النجاح في تحفيز الموظفين يكمن في ربط أهداف الموظفين و معتقداتهم مع أهداف المنظمة.

1-5-6 فهم احتياجات الأفراد

إن أحد أفضل النماذج لفهم الإحتياجات الإنسانية الفردية هو هرم الإحتياجات الإنسانية كما في الشكل رقم (6 - 2) الذي طوره أبراهام ماسلو Abraham Maslow. يصف هذا الهرم الاحتياجات البشرية ويقسمها إلى مجموعات خمس عامة . وطبقا لما يراه ماسلو ، فبمجرد أن يلبي المرء احتياجاته في مجموعة منها، فإنه يكون محفزاً للعمل على تلبية احتياجاته في المستوى الأعلى الذي يلي المستوى الأول، وهكذا. وهرم ماسلو للاحتياجات يتكون من المجموعات العامة التالية :

1- **الاحتياجات الفسيولوجية**: وهذه تمثل المستوى الأول والأدنى من الإحتياجات، وهي تتعلق بالاحتياجات الأساسية الضرورية للمعيشة، ومنها الحاجة إلى الغذاء، والمأوى .
2- **حاجات الأمان** : وهذا المستوى الثاني من الاحتياجات يتضمن حاجة الفرد إلى الأمن والحماية والأمان في أحداث حياته اليومية، الجسدية والمرتبطة بالعلاقات.

3- **الاحتياجات الاجتماعية** : والمستوى الثالث من الاحتياجات يرتبط بالسلوكيات الاجتماعية. إنه يقوم على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبولا كعضو في جماعة، ويتضمن الرغبة في الحب والعطف.

4- **احتياجات تقدير الذات** :ويرتبط المستوى الرابع من الاحتياجات بحاجة الفرد إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية ويتضمن الإحساس الذاتي بالكفاءة.

5- **احتياجات تحقيق الذات (قمة الهرم)**: هذا هو المستوى الخامس الذي يعد أعلى مستوى من الاحتياجات . واحتياجات هذا المستوى مرتبطة برغبة الفرد في أن يحقق ذاته ويبلغ ذروة إمكانياته عن طريق تنمية واستخدام قدراته والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من الإبداع.

يحتاج القادة إلى أن يفهموا كيف يستطيعون تطبيق هرم ماسلو إذا أرادوا أن يستخدموه بغرض تحفيز و الهام الموظفين. فيما يلي المبادئ العامة لتطبيق هذا النموذج:

1- يجب اشباع الحاجات بالترتيب و ابتداءاً من قعر الهرم.

2- يركز الأشخاص عادة على حاجاتهم التي تكون أقل اشباعاً من غيرها. على سبيل المثال، إن الموظفين الذين لم يصلوا إلى الحد الأدنى من اشباع رغباتهم في الأمن الوظيفي، فإنه لن يتم تحفيزهم بأية عوامل ترتبط "بالحاجات الإجتماعية".

3- بعد أن يتم اشباع حاجة ما، فإنها لن تعمل بعد ذلك كحافز للتشجيع. فعلى سبيل المثال، لو أشبع الأشخاص حاجتهم من الناحية المالية، فإنه لن يتم تحفيزهم عبر زيادة رواتبهم.

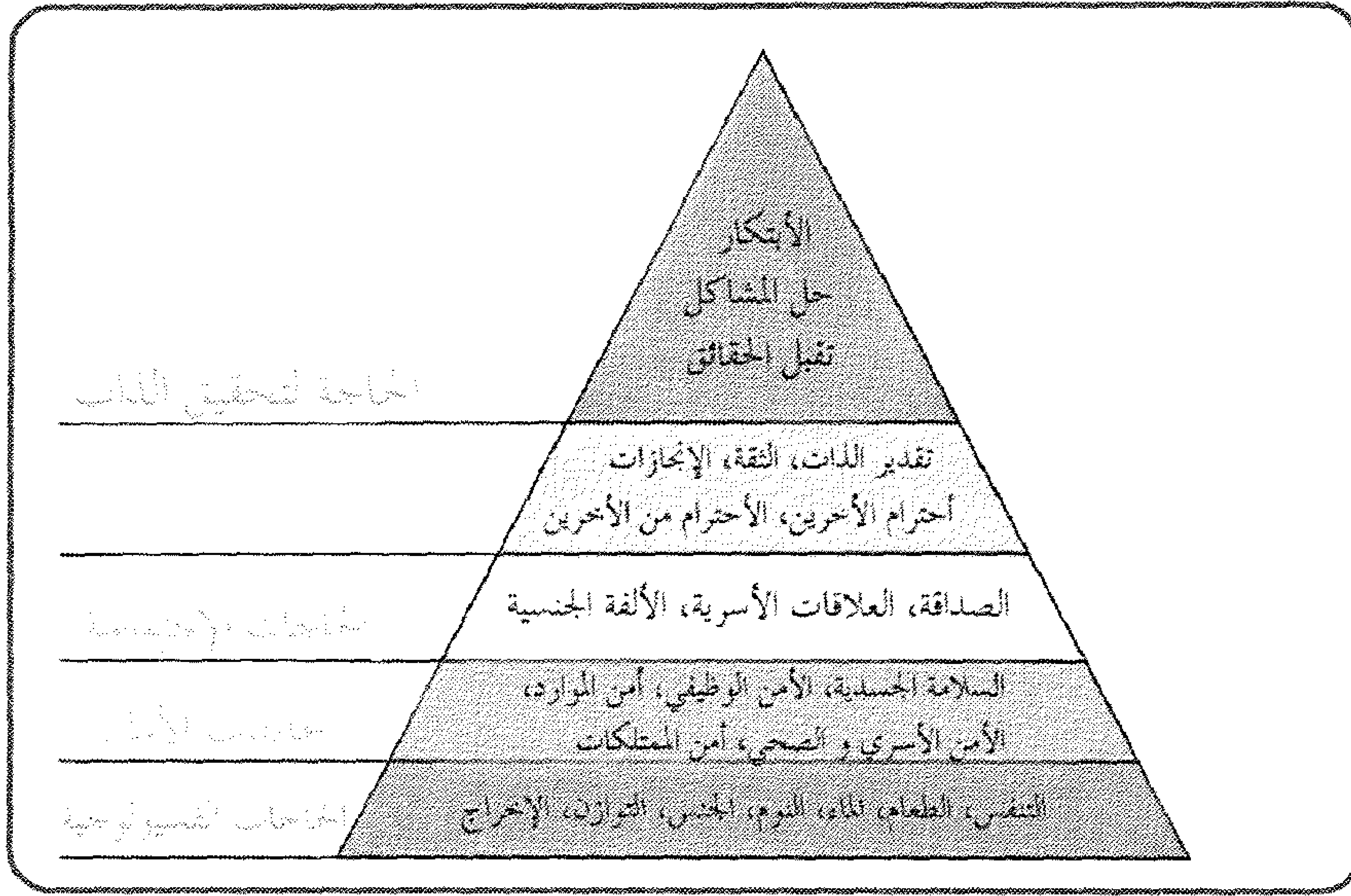
2-5-6 فهم المعتقدات الفردية:

يوجد لدى كل فرد كم محدد من المعتقدات الأساسية، و التي تشكل في مجموعها النظام القيمي للفرد. إذا كان يعرف القادة موظفيهم بشكل كاف و يعرفون معتقداتهم فإنهم سوف يستطيعون استخدام هذه المعرفة بغرض أن يلهموهم بكل ما يخص الوظيفة. إن تطوير الفهم للموظفين و معنقداتهم تأتي من خلال ملاحظتهم و الإستماع إليهم، و أخذ الوقت الكافي لبناء الثقة معهم.

إن القادة الذين يطورورن هذا المستوى من الفهم لموظفيهم يستطيعون أن يستخدموه لإلهام الموظفين لتقديم مستويات أداء أعلى. و يكون هذا من خلال اظهار كيف أن معتقدات الموظفين ترتبط بأهداف المنظمة. مثلاً لو كان الموظف يحترم العمل – بناءاً على النظام القيمي – فإن القائد يستطيع الهام هذا الشخص لكي يساعد في تحقيق أغراض المنظمة الخاصة بالجودة من خلال ربط هذا الهدف مع احترام العمل.

الشكل رقم (6-2)

هرم ماسلو للإحتياجات الإنسانية

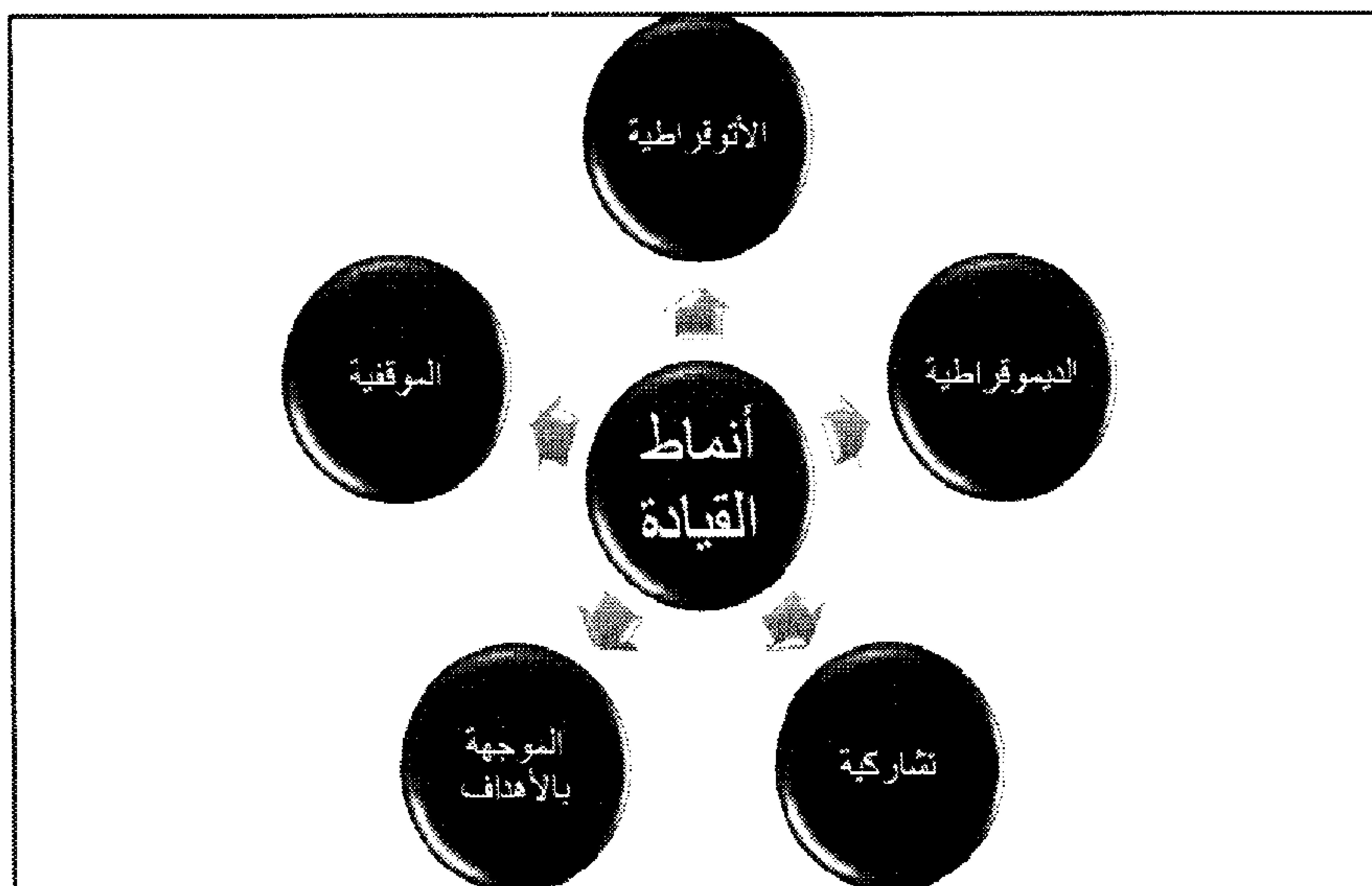


6-6 أنماط القيادة

يقصد بأنماط القيادة كيفية تعامل الناس مع أولئك الأشخاص الذين يسعون نحو قيادة الآخرين و هنالك العديد من هذه النماذج، إلا أن أكثرها شيوعاً مذكور فيما يلي انظر الشكل رقم (6-3).

الشكل رقم (3-6)

أنماط القيادة



1- القيادة الأتوقراطية Autocratic Leadership

يتميز القائد الأتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبًا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

2- القيادة الديموقراطية Democratic Leadership

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ التشاور وتفويض السلطات، فالقائد الديموقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاورهم في عملية اتخاذ القرارات. ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات

وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعلمون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به.

3- القيادة التشاركية Participative Leadership

تعني مشاركة المرؤوسين في صنـع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمـل، ويعتمـد القائد على تفويـض بعض سلطاته للعامليـن معه بما يتناسب مع المسئوليات الممنوحة لهم واللامركزية فـي القيادة، وتوافر نظـام فعال للاتصالات، واستثارة المرؤوسيـن واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية. ويتميز القائد في هذا النمط ببعض السمات ،وهي:

- القدرة على أن يستثير أفراد الجماعة التي تعمل معه.
- إدراك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
- قدرة القائد على اختيار عدد من العاملين معه لتفويضهم في استخدام بعض سلطاته لأداء بعض المسئوليات في العمل التي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم.

4- القيادة الموقفية Situational Leadership

يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف والظروف المحيطة به من ناحية، وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى، حيث أن تغير الموقف يتطلب أدواراً قيادية وأنماطاً قيادية مختلفة.

وتتأثر القيادة الموقفية بعدة عوامل بعضها يتعلق بطبيعة المنظمة وخصائصها والبعض الآخر يتعلق بالقائد نفسه وأفراد الجماعة التي تعمل معه. وتتمثل محددات القيادة الموقفية فيما يلي :

- حجم المنظمة والهيكل التنظيمي بها.

- المناخ التنظيمي السائد الذي يتمثل في القيم والمعايير والمعتقدات التي تسمح بالمشاركة والعمل الجماعي.
- العلاقة بين القائد والمرؤوسين ومدى توافر الثقة بينهم.
- قدرة القائد على استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، ومراعاة التوازن بينهما.

5- القيادة الموجهة بالأهداف Goal Oriented Leadership

تسمى القيادة الموجهة بالأهداف أيضاً بالقيادة بالنتائج، و هذا النمط من القيادة يسعى إلى أن يكون التركيز فيه على الأهداف الموجودة و المتداولة حالياً بين أعضاء الفريق. و أما ما يتم مناقشته فهي فقط تلك الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل ملموس و يمكن قياسه. من المآخذ على هذا النمط من القيادة أنه يغفل كافة الفرص التي تتوفر خارج نطاق تركيز الفريق – التركيز على الأهداف.

1-6-6 نمط القيادة الأمثل في إطار الجودة الشاملة:

إن الأسلوب القيادي الأمثل في إطار الجودة الشاملة هو ذلك الذي يتفق مع توقعات وأماني وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة. وأيضاً القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وتلك التي يكون فيها القائد قادرًا على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادرًا على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة، وأن يكون القائد ذا مرونة عالية، فيستطيع أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على المواقف الحرجة وتحملها، كما تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، ولعل من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة، فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم، والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم وأن يتصف بالتواضع والاستقامة، وأن يكون متفهمًا لأهداف المنظمة مقتنعًا بها، مؤمنًا بإمكانية

تحقيق هذه الأهداف لما فيه خير المنظمة وصالح أفرادها. و هناك بعض المستلزمات التي تجعل من القائد صالحًا لعملية القيادة:

1. **الاقتناع بأهداف المنظمة:** من أهم السمات التي يتصف بها القائد، القدرة على وضع الخطة المناسبة، بمعنى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المأمولة. والقائد إذا لم يكن مؤمنًا ومقتنعًا بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، و الاقتناع بالأهداف وإمكانية تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء.
2. **التطلع إلى الأمام:** تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار والإبداع سمات يجب أن يتحلى بها القائد ليجعل من يوم المنظمة أفضل من أمسها، وغدها أفضل من يومها.
3. **فهم العوامل البيئية:** إن المنظمات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.
4. **التصرف على مستوى المسؤولية:** إن القيادة مسؤولية الالتزام، القيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس بالإحجام، والقائد المسؤول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية. وتتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقي للقائد، فإن الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذي يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.
5. **مراعاة المصلحة العامة:** القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ويشجب كل مظاهر الموالاة والتحيز،

ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفاعلية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة.

7-6 القيادة و الإدارة

على الرغم من أن القيادة و الإدارة موضوعان مهمان جداً في بيئة العمل المعاصرة، إلا أنهما لا يمثلان الشيء نفسه. من أجل أن تكون قائداً جيداً فلا بد من ان تكون مديراً جيداً، و لكن يجب االتفريق بين المفهومين. و فقاً لـ Bennis فإن القيادة و الإدارة هما مكملان أساسيان لإتخاذ الإجراءات في المنظمة. أما بالنسبة لـ Kotter فإن الفروقات بين القيادة و الإدارة تكمن فيما يلي:

- الإدارة عبارة عن عملية التكيف مع الظروف المعقدة، بينما القيادة هي عبارة عن عملية التكيف مع التغيير.
- الإدارة عبارة عن عملية التخطيط و اعداد الميزانيات لمواجهة الظروف المعقدة، بينما القيادة هي عبارة عن عملية توجيه التغيير خلال عملية بناء رؤيا المنظمة.
- الإدارة تطور قدرة المنظمة على تنفيذ الخطط من خلال تنظيم و تعيين الأعداد المطلوبة من الموظفين، أما القيادة فهي عملية تجنيد و توحيد الأشخاص نحو تحقيق رؤيا المنظمة.
- الإدارة تتحقق من انجاز الخطط من خلال الرقابة على المشكلات و محاولة حلها، بينما تعمل القيادة على تحفيز الأشخاص و الهامهم بغرض تنفيذ الخطط.

و لقد ذكر Bennis الفرق بين القادة و المدراء بما يلي:

- المدراء يديرون، و القادة يبتكرون.
- المدراء يعملون فقط على الحفاظ على الأنماط السائدة، بينما يعمل القادة على تطويرها.
- يركز المدراء على الأنظمة و الهياكل، بينما يكون تركيز القادة منصباً على الأشخاص.

- المدراء يركزون على الفترات و الخطط قصيرة الأمد، بينما يملك تالقادة القدرة على التركيز على الخطط طويلة الأمد.
- المدراء يقبلون بالوضع الحالي، بينما يسعى القادة إلى تحويلها و تغييرها.

إن أنجح المدراء في اطار الجودة الشاملة، هم أولئك الذين يستطيعون الجمع بين مواصفات كل من القائد و المدير.

8-6 القيادة و التغيير Leadership & Change

في بيئات العمل المتغيرة و مستويات التنافس العالية، فإن الشركات الصناعية تسعى بشكل دائم إلى تطوير استراتيجيات جديدة للحاق بالإتجاهات الموجودة في السوق، أو التفوق عليها، أو حتى ابتكارها. مالدور الذي يستطيع أن يلعبه المدراء في مثل هذه العملية؟ للإجابة عن هذا السؤال يوصي David Shanks باستخدام الإستراتيجيات التالية:

- أن يكون لدى المدراء رؤية واضحة و أهداف تتماشى معها.
- أن يكون لديهم احساس قوي بالمسؤولية.
- أن يكون لديهم مهارات اتصال فعالة.
- أن يكون لديهم مستويات عالية من الطلاقة و التطلعات.
- أن يكون لديهم الرغبة في التغيير.

لقد طور Shanks هذه الإستراتيجيات لمساعدة المدراء التنفيذين على توجيه شركاتهم خلال فترات التقلب و التغيير. هذه المواصفات للقادة الجيدين تنطبق على كافة المدراء و في كافة المستويات الإدارية و أولئلك الذين يقع على عاتقهم مساعدة منظماتهم للتعامل مع أوضاع اللاتأكد التي تتطلب عمليات التغيير.

1-8-6 وجهة نظر المدراء والموظفين إزاء التغيير

إحدى أكبر العوائق التي تواجهها المنظمات عندما تحاول ممارسة عملية التغيير هي وجهات النظر المختلفة لدى المدراء و الموظفين حول التغيير و ما هيته.

إذ غالباً ما يرى المدراء التغيير على أنه شيء يحدث رغماً عن الموظفين و أنهم لن يتعاونوا أبداً.

ولكن لو استمع المدراء لموظفيهم فإنهم يتعلمون دروساً قيمة، أهمها أن الموظفين لا يحبون التغيير بحد ذاته، بل هم لا يحبون الطريقة التي يتم بها احداث التغيير. إن المفتاح لكسب دعم الموظفين يكمن في اشراكهم في عملية التغيير و جعلهم جزءاً من العملية منذ بدايتها، و الحرص على أن تكون عملية التغيير مع الموظفين و ليس ضدهم. و من وجهة نظر الموظفين، فإن المدراء غالباً ما ينظر إليهم على أنهم "الأشخاص السيؤون" وخصوصاً عند حصول التغييرات. إن هذه النظرة غير صحيحة و غير عادلة تماماً كما ينظر إلى الموظفين على أنهم عوائق نحو التغيير.

من أجل التفاعل بشكل جيد مع التغيير، فإنه يجب على المنظمات أن تعمل بشكل مستمر نحو تطبيق الإستراتيجيات التالية:

- أن تروج لمفهوم "نحن معاً نحو التغيير.
- أن تتأكد المنظمة من أن الموظفين يفهمون أن التغيير بسبب عوامل السوق و ليس بسبب الإدارة.
- أن تشرك المنظمة الجميع في تخطيط و تنفيذ عملية التغيير والإستجابة لها.

2-8-6 إعادة الهيكلة و التغيير Restructuring and Change

إن احدى الكلمات التي تثير الرهبة في قلوب الموظفين هي "اعادة الهيكلة". إذ لطالما كان هذا المفهوم مرتبطاً بإعادة التنظيم داخل المنظمة، و لكن و مع كثرة استخدامه أصبح مرادفاً لمفهوم اقصاء الموظفين، و انهاء خدماتهم، و تخفيض أعداد القوى العاملة. و لذلك، فإن الإستجابة الطبيعية للموظفين هي الخوف من نشاطات "إعادة الهيكلة".

وبسبب التغييرات المستمرة في السوق العالمية، فإن عدداً قليلاً فقط من المنظمات لم تتخذ خطوات نحو إعادة الهيكلة، و أيضاً هنالك عدد قليل من الموظفين الذين سوف ينهون حياتهم المهنية دون أن يختبروا عمليات إعادة الهيكلة مرة أو مرتين. إن الإندمجات Mergers، و الإستحواذات Acquisitions، و تخفيض حجم

المنظمة Downsizing، تحتوي بشكل نمطي على عمليات اعادة الهيكلة و ذلك بسبب عوامل السوق. أي أن هذه التغييرات لا تكون عادة بيد الأفراد و المنظمات، و لكنهم يستطيعون التحكم بإستجاباتهم نحو التغييرات التي تفرضها إعادة الهيكلة.

فيما يلي سنناقش بعض الإستراتيجيات التي من شأنها أن تتعامل مع التغييرات التي تترافق مع عملية اعادة الهيكلة:

1. **أن تكون المنظمة ذكية و متعاطفة:** قد تكون عملية اعادة الهيكلة مأساوية بالنسبة للموظفين، و يجب على المدراء أن يتذكروا هذا عند التخطيط لإحداث التغييرات التي تترافق مع عملية اعادة الهيكلة. و يبقى الخيار هنا أمام الإدارة أن تكون متعاطفة و ذكية في آن معاً من أجل الحفاظ على وفاء الموظفين و السيطرة على مخاوفهم خلال عملية اعادة الهيكلة و ذلك من خلال:
   - أخذ الوقت الكافي للشرح للموظفين أن الإدارة تهتم بهم و بمصالحهم و ذلك على المستوى الشخصي.
   - التحدث و التواصل مع الموظفين حول أهمية التغييرات مع التركيز على عوامل السوق، و استخدام وسائل الإتصال المختلفة مثل المقابلات الشخصية، و البريد الإلكتروني، و الرسائل المسجلة بإستخدام الفيديو .. إلخ.
   - توفير المساعدة في البحث عن الوظائف لكل أولئك الذين سوف يفقدون وظائفهم.
   - أن تكون الإدارة قدر الإمكان عادلة و صادقة في اختيار الموظفين الذين تريد اقصائهم و انهاء خدماتهم بناءاً على معايير محددة بدلاً من أن تصبح العملية عشوائية و اعتباطية.
   - أن تقوم الإدارة بدعم أولئك الأشخاص الذين يقومون بعملية التغيير.
2. **أن تمتلك المنظمة رؤية واضحة:** إن أحد أهم الطرق من أجل تقليل الجوانب المزعجة للتغيير تكون من خلال امتلاك رؤيا واضحة لما تريد أن تكون عليه

المنظمة بعد عملية التغيير مما يعطي للمنظمة ارشادات واضحة حول كيفية التصرف.

3. الإستمرار في التدريب: غالباً ما تنزع المنظمات في أوقات التغيير العصيبة إلى اهمال أنشطة التدريب و اغفالها بشكل مؤقت حتى تعود الأمور إلى طبيعتها. و في الواقع، فإن مثل هذا التصرف و خصوصاً في فترات إعادة الهيكلة يجب أن لا يتم أبداً. و أحد أهم الأسباب خلف ذلك أن الموظفين يحتاجون إلى التدريب لمواجهة هذه التغييرات، و يجب أيضاً زيادة النشاطات التدريبية للتأكد من أن الموظفين يملكون المهارات التدريبية اللازمة لإتمام أعمالهم خلال و بعد المرحلة الإنتقالية.

9-6 قيادة التغيير Leading Change

حاولت العديد من الشركات خلال الأعوام المنصرمه اجراء تحويلات و تغييرات جذرية ذاتية من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات و البرامج إلا أن عدداً كبيراً منها باء بالفشل. و من ثم، فإن التحدي الوحيد و الأهم الذي يواجه المنظمات في اجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة و الكفاءة. فالماهرون من قادة الأعمال قادرون على تحقيق التغيير، و حساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغييرات من خلال تشجيع الأفراد على الإستمرار في مهارات جديدة، و بناء القدرات الإضافية. و بالقيام بذلك، يستمر قادة الأعمال في بناء و تقوية القدرة التنافسية للمنظمه، الأمر الذي من شأنه وضع المنظمه في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للإقتصاد العالمي مستقبلاً.

ووفقاً لـ John Kotter فإنه من أجل القيام بتغيير ناجح و دائم داخل أي منظمة عمل فإن هنالك مجموعة من الخطوات أو المراحل التي يجب القيام بها – كما يظهر في الشكل رقم (6 -4) :

الشكل رقم (6-4)

نموذج kotter لقيادة التغيير



إن اتمام هذه العملية بالتسلسل أمر هام و لابد منه. حيث يتوقف نجاح كل مرحلة من هذه المراحل على المرحلة التي تسبقها: فالخطوات من (1 – 4) تعمل على تقسيم وضع العمل الراهن، و الخطوات من (5 – 7) تقدم الممارسات الجديدة، أما الخطوة (8) تعمل على تثبيت هذه التغييرات و ترسيخها في ثقافة المنظمة.

و على الرغم من اتخاذ العديد من هذه الخطوات في وقت واحد، إلا أن تخطي أياً من هذه الخطوات بشكل كلي، قد يؤدي إلى حدوث مشاكل أثناء المراحل المتأخرة من التغيير.

1. **ايجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة:** إذا لم يتمكن قائد العمل من خلق الشعور بالحاجة الملحة لإجراء تغيير في المنظمة، فلا يحتمل أن يهتم أي فرد بالمنظمة بالمساعدة في ذلك. فالشعور بالحاجة الملحة للتغيير، باختصار، يقدم الطاقة و المصداقية الذين لا غنى عنهما لأي مبادرة من مبادرات التغيير.
2. **إقامة تحالف لقيادة التغيير:** عندما يتعلق الأمر بتغيير مؤسسة، فإن أي قائد لن يستطيع أن يقوم به بمفرده، و لو كان أكثر الأفراد حنكة، و خبرة على الإطلاق. و لكن يلزم بناء و تشكيل تحالف قوي من الأفراد الذين يتولون

مهمة قيادة هذا التغيير و إرشاده في مراحله المختلفة. أما السمات الأساسية التي يجب توافرها في أي حلف من هذه التحالفات هي:

- اشراك الأفراد المناسبين.
- وجود قدر كاف من الثقة بين أفراد التحالف.
- وضع هدف مشترك.

3. **وضع رؤية و استراتيجية التغيير**: إن جوهر أي رؤية عمل هو تقديم صورة مغرية و مرغبة في المستقبل، مصحوبة بكل ما يدعمها من عوامل تؤكد السبب وراء كونها جيدة. ورؤى العمل العظيمة تؤدي إلى ثلاثة أشياء. و هي:
   - تبسيط الأمور عن طريق توضيح التوجه العام القادم للمنظمة.
   - دفع الأفراد للتحرك و التصرف في الإتجاه الصحيح.
   - حشد و توحيد أنشطة سلسلة كبيرة من الأفراد المختلفين.
4. **توصيل الرؤيا لكافة أفراد المنظمة**: بعدما يتم تطوير رؤية التغيير بالكامل، فلا بد من نشرها و تداولها في كافة أرجاء المنظمة، إذا كان يرجى لها تحقيق ما و ضعت من أجله من تأثير و فاعلية. و يجب أن تتمتع الرؤيا بالبساطة، و باستخدام الإستعارات الجيدة، و بالمرونة الكافية.
5. **تخويل الأفراد صلاحيات و سلطات للتحرك و العمل**: إن التغييرات الكبيرة لا تتم إلا إذا شارك فيها العديد من الأفراد بفاعلية. عندها سيتم التخلص من القيود التي تعرقل تطبيق الرؤيا، و سيزدهر الإبتكار من خلال تفويض الأفراد بالعمل بطرق تتوافق مع الرؤية. و لتمكين كافة أفراد المنظمة من المشاركة الفعالة في عملية التغيير، يجب القيام بما يلي:
   - البدء بالرؤية و تفويض الأفراد بالمهام بناءاً على ذلك.
   - إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي لإزالة كافة الحواجز التنظيمية التي طالما أعاقت قدرتهم على الإبداع و الإبتكار.
   - توفير التدريب اللازم .
   - إعادة تعيين مشرفين يعملون على تحقيق التغيير.

6. **تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:** النجاح يولد النجاح و النغييرات العظيمة تستغرق وقتاً. و حتى تستطيع المنظمة الإبقاء على حماس و شغف الأفراد بالرؤية الجديدة، فإنه لا بد من ايجاد دليل على أن الإستراتيجية الجديدة ستكون مجدية و تستحق المتابعة. و هذا هو السبب وراء حاجة كل تغيير بعيد المدى كدليل ملموس على أن الأشياء تسير في مجراها الصحيح. أما افضل مكاسب المدى القريب فتتسم بأنها:
   - مرئية بشكل واضح جداً.
   - لا لبس فيها و لاغموض.
   - ترتبط ارتباطاً مباشراً بالجهد المبذول في احداث التغيير.
7. **تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضي قدماً:** مع تحقيق نجاح محدود في بداية أي برنامج من برامج التغيير، يكون هنالك أحياناً دعوة للتقليل من الحاجة الملحة للبرنامج و الإستمتاع بما تم تحقيقه من نتائج و مكاسب حتى الآن. و هذا يعتبر تحدياً كبيراً، لأنه إذا ترك الأمر قبل أن تكتمل المهمة، ستفقد الإنطلاقة و الدفعة للمضي قدماً، و يحل الركود محل الإنجاز. إن اعطاء دفعة في هذه المرحلة لتحقيق المكاسب يكون من خلال إضافة المزيد من الموارد و الأفراد لتوفير مزيد من الطاقة و القدرة، و تبسيط الهيكل التنظيمي للمنظمة بغرض تسهيل عملية التغيير و تحسين الإتصال في المنظمة.
8. **ترسيخ و تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:** الطريقة الوحيدة للإبقاء على المكاسب المحققة من برنامج تغيير و المحافظة عليها على المدى الطويل هي أن تصبح هذه المكاسب في النهاية جزءاً من ثقافة المنظمة، و من أنماط السلوك و منظومة القيم المشتركة المعمول بها. فالفشل في تغيير ثقافة المنظمة، يعني في الواقع، ارتداد المنظمة بشكل طبيعي مع مرور الوقت إلى ما كانت عليه في الأصل. **وهذا يعني عدم قدرتها في ادارة التغيير و استثماره من اجل التطوير و التحسين المستمر.**

7

الفصل السابع

الفصل السابع

بناء الفرق و فرق العمل

Team Building & Team Work

7-1 مفهوم الفرق و فرق العمل

7-2 أنواع فرق العمل

7-3 مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

7-4 منهجية بناء فرق العمل

7-5 المعوقات أمام بناء فرق العمل

7-6 خصائص فرق العمل الفعالة

7-7 فرق العمل وإدارة الجودة

الفصل السابع

بناء الفرق و فرق العمل

Team Building & Team Work

1-7 مفهوم الفرق و فرق العمل

الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ".

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذة الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارت "، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً مايستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل.

وتكون أغلب المجموعات التي – لاتعتبر فرق عمل – مجرد تجمع عدد من الافراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر اليها على أنها اكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة الى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء الى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها ".

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الإنسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة .

ومن هنا يتضح ان مايميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف باداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة. وفقاً لـ Perry Johnson، فإن هنالك فوائد عديدة تدعو المنظمات إلى انشاء فرق العمل:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- المجموع الكلي (الفريق) أكبر من مجموع الأجزاء منفردة (أعضاء الفريق). وهذا يؤكد مبدا التفاعل المنظمي بين المكونات بما يحقق منطق الكل اكبر من الجزء ولايساوي مجموع الاجزاء.

أما عملية بناء فرق العمل فتعرف بأنها خليط من الاتجاهات الاجرائيه التي يتم اتخاذها لتفعيل البناءات الهادفه في تمكين الفريق من تحقيق الاهداف المنظميه

والتي تهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

2-7 أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

- فرق عمل الإدارة العليا.
- فرق العمل الوظيفية.

- فرق العمل المتعددة الوظائف.
- دوائر مراقبة الجودة.
- فرق العمل الموجهة ذاتياً.
- فرق العمل المدارة ذاتياً.
- فرق العمل الافتراضية.

1. **فرق عمل الإدارة العليا:** يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاءً في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:
   - تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
   - اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
   - تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.
   - تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.
2. **فرق العمل الوظيفية:** وهو الفريق الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة. وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم بيئتها بالثبات.
3. **فرق العمل متعددة الوظائف:** وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم اعتمادهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير

سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

4- **فرق حلقات الجودة:** ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة. و حلقات ضبط الجودة Quality Control Circles هي إحدى أدوات نظام تويوتا الإنتاجي وهي من ضمن الأساليب اليابانية التي شاع استخدامها في العالم. حلقات ضبط الجودة هي وسيلة سهلة ورائعة فنتائجها كثيرة وتطبيقها لا يحتاج لاستثمارات ضخمة ولا يتطلب مجهودا كبيرا، و حلقات ضبط الجودة عبارة عن فريق من العمال يتم تشكيله بشكل تطوعي لحل مشكلة مرتبطة بالجود او اقتراحات تطويرية في مختلف المجالات المتعلقه بجودة الانتاج او العمليات الخدميه في المنظمه. و هذا المفهوم الأساسي قد توسع فشمل مشاكل خاصة بالجودة وغيرها من المشاكل ذات الابعاد التطويريه المرتبطه بالتحسين المستمر. و قد نشأت حلقات ضبط الجودة في اليابن في عام 1962 م وتُعزى نشأتها إلى كاورو إيشيكاوا وقد أدت إلى نتائج عظيمة مما جعل شركات عالمية تحاول تطبيق نفس الأسلوب. فقد تم تسجيل أول حلقة لضبط الجودة في مايو 1962 وكانت تعمل في شركة تليفون وتلغراف في اليابان. وقد عُقد المؤتمر الأول لحلقات ضبط الجودة في مايو 1963م في مدينة سنداي باليابان. وقد حضر ذلك المؤتمر 149 شخصا وتم عرض 22 حالة لحلقات ضبط الجودة. وقد كان ذلك تحت رعاية اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين والتي أصدرت في 1961م مجلة «ضبط الجودة لرؤساء العمال» والتي صممت بحيث تكون سهلة الفهم بالنسبة لمشرفي العمال وقد وجهت هذه المجلة في عددها الأول الدعوة لإنشاء حلقات ضبط الجودة.

وبدأت الفكرة في الانتشار في الشركات اليابانية فوصل العدد إلى 10,000 حلقة مسجلة في عام 1967 ثم إلى 30,000 حلقة في 1970م ثم 100,000 حلقة في 1979م. وأصبحت هناك حاجة لعقد مؤتمرات على فترات أقصر ثم أصبحت المؤتمرات تعقد في مقر العمل نظرا لكثرة الحلقات التي أنشأت. ففي عام 1979 كان قد وصل عدد المؤتمرات التي عقدت حتى ذلك الحين إلى 800 مؤتمر. وهذا يعطينا تصور عن كيفية نمو هذه الحلقات في اليابان بشكل واسع.

تطورت حلقات ضبط الجودة ففي البداية كان مشرف العمال له الدور الأساسي في عمل هذه الحلقات ولكن مع مرور الوقت واكتساب العمال لمهارة تحليل المشاكل وقيادة مثل هذه الحلقات أصبحت هناك حلقات كثيرة وأصبح العمال لهم دور أكبر. ومع مرور الوقت بدأ تشكيل حلقات تجمع بين عمال في إداراتين مختلفتين وذلك لحل مشكلة مشتركة. وصارت مواضيع هذه الحلقات أكثر اتساعا لتشمل تحسين بيئة العمل وخفض التكاليف وحل مشاكل الإنتاج وتطوير التصميم وغيرها.

نشأت حلقات ضبط الجودة في داخل المواقع الإنتاجية أي في داخل المصانع ولكن مع الوقت بدأت تنتشر في أماكن أخرى مثل المخازن والمبيعات والأقسام الإدارية. وقد انتشرت في دول كثيرة حتى أن اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين يذكر أن 70 دولة حتى الآن جربت تطبيق حلقات ضبط الجودة في بعض مصانعها.

نتائج حلقات ضبط الجودة

يذكر إيشيكاوا -في كتابه المبادئ العامة لحلقات ضبط الجودة- أن الفكرة الأساسية لحلقات ضبط الجودة تتمثل في:

1- المساهمة في تحسين وتطوير المنظمه و تحقيق اهدافها بكفاءه و فاعليه عاليه.

2- احترام الإنسان وإقامة العلائق القادره على اشاعة روح الموده و الاخاء بين العاملين و بناء اماكن عمل يشيع فيها الود و المحبه و الولاء و الانتماء للمنظمه التي يعملون بها .

3- إبراز القدرات الإنسانية إلى أقصى حد بما يـؤدي في النهايـة إلى إطـلاق قـدرات العاملين الخلاقه في مختلف ميادين الاداء و الانتاجيه.

وفي الحقيقة فإن الواقع أثبت تحقق أكثر من هذه الأهداف في الشركات اليابانية. فحلقات ضبط الجودة تساهم في حل الكثير من المشاكل وبدون تكلفة تقريبا فهي مجرد تفجير للطاقات الذهنية و الفكريه للعاملين. وهذه الطاقات هي طاقات هائلة تأتي بحلول غير متوقعة فالعمال وإن كان تعليمهم الأكاديمي متواضعا فهم يتمتعون بذكاء وخبرة ودراية بموقع العمل وهذا يؤهلهم للإتيان بحلول للمشاكل وتحسين الكفاءة والجودة.

وحلقات ضبط الجودة تُشعِر العمال بانه إنسان فهو يشترك فيها تطوعا وهو يعمل فيها على دراسة وحل مشكلة فهو ليس مجرد متلقي للأوامر بل هو إنسان يستطيع ان يفكر. حلقات ضبط الجودة هي وسيلة تحفيز هائلة فعندما يستطيع الفريق حل مشكلة ويعرضها في مؤتمر الجودة فإن جميع أعضاء الفريق يشعرون بالتقدير والفخر بما فعلوه.

وحلقات ضبط الجودة هي وسيلة فاعله جدا لخلق روابط إنسانية بين العاملين فكل حلقة تخلق روابط بين أفراد الحلقة والحلقات التي تجمع أفراد من إدارات وقطاعات مختلفة تخلق روابط أخرى. والعمل في حلقات ضبط الجودة يجعل كل فرد يحاول توظيف مهاراته من أجل الهدف المحدد للحلقة ويسعد بمشاركته ةكل فرد بمهاراته لأن هذا سيعود على الحلقة بالنجاح. فحلقات ضبط الجودة هي وسيلة لتفعيل روح الفريق.

وحلقات ضبط الجودة هي وسيلة باهرة لخلق منظمة التعلم Learning Organization فهي تُحَفِز العمال على تعلم أساليب دراسة المشاكل وتجعلهم يشحذون ذهنهم ويتعلمون كيفية قراءة الرسومات وقراءة الاحصاءات. حلقات ضبط الجودة تجعل العمال يبحثون عن الأفكار الجديدة ويحاولون تطبيقها. حلقات ضبط الجودة تجعل العامل يتعلم مهارات تقديم عرض للنتائج بشكل منطقي ومنظم. وهي كذلك وسيلة لتنمية القدرات القيادية لدى العمال.

وحلقات ضبط الجودة هي وسيلة لتقوية الروابط بين العمال وبين رؤسائهم من حملة الشهادات الجامعية من مهندسين وغيرهم. لماذا؟ لأن حلقة ضبط الجودة ستحتاج استشارة أو مساعدة من آن لآخر من المستويات الأعلى. ففي البداية ستكون هناك حاجة للتدريب على أدوات تحليل المشاكل وتجميع البيانات وفي أثناء العمل قد تحتاج الحلقة لاستشارة فنية عالية المستوى حول جدوى بعض الحلول ثم بعد ذلك قد تحتاج الحلقة لمساندة المستويات الأعلى لتنفيذ الحل وفي النهاية تحتاج الحلقة لمن يساعدها في عرض النتائج. كل هذا يساعد على خلق علاقة قوية بين المهندسين والعمال وبين الأطباء والممرضين وهكذا. فعندما يقوم المهندس بمساعدة العمال في عملهم الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج وحصولهم على التقدير فإن العلاقة تكون علاقة تعاون وعرفان بالجميل. وفي نفس الوقت فإن المهندس أو المدير يسعد بما يقدمه العمال من أفكار وحلول فيشعر بقيمة هؤلاء العمال فيكون هناك احترام متبادل.

ولاشك أن حلقات ضبط الجودة تؤدي إلى حل الكثير من مشاكل العمل فيما يخص الجودة والمعدات والخدمات وتؤدي إلى تطوير أساليب العمل. فعن طريق استغلال القدرات الإبداعية للعمال نصل إلى حلول غير متوقعة. فالعامل الذي يعيش في موقع العمل نفسه لمدة ثمان ساعات يوميا يستطيع أن يأتي بأفكار لن يأتي بها المدير أو أستاذ الجامعة. حلقات ضبط الجودة هي وسيلة سهلة وذات تأثير كبير ومتعدد فلماذا نحرم أنفسنا من هذه الفوائد؟ اذ ان حلقات الجوده تشجع العمال على التفكير والاشتراك في تطوير العمل وحل المشاكل و ايجاد البدائل الكفيله بتطوير الاداء و تحسين العمل. وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

5- **فرق العمل الموجّهة ذاتياً:** عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد

الذاتي و يتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية. ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها:

- إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة.
- والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات.
- وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
- وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

1- **فرق العمل المدارة ذاتياً:** وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتقوم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المدراء وتكون اجتماعاتها أسبوعية. وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:
   - تحديد مستويات الأداء.
   - وضع جداول العمل.
   - تحديد الموازنات المطلوبة.
   - حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
   - تدريب العاملين على المهارات.
   - اختيار الأعضاء الجدد.
   - الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو

والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل.

2- **فرق العمل الافتراضية:** ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.
- الابعاد المتعلقه بتأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

3-7 مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

هناك عدداً من الأغراض والمشكلات التي توحي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.

- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- المقاومه للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

4-7 منهجية بناء فرق العمل

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

1. التشكيل: و يسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة. و تعتبر مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقه الاختلافات البشرية الفردية.
2. مرحلة العصف (الصراع): يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تقويض سلطته. من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

3. **مرحلة التعاون:** يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.
4. **مرحلة الأداء:** يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين. مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:
   - تحديد الحاجة للفريق.
   - تعيين قائد للفريق.
   - توضيح المهمة، والتوقعات.
   - تشكيل الفريق.
   - المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
   - تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
   - توزيع المهام وتحديد الأدوار.
   - المحافظة على الأداء الفعّال.
   - الإنهاء والاحتفال.

5-7 المعوقات أمام بناء فرق العمل

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل تتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر

الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دوراً مهماً في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين .

الإدارة التقليدية للأعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وتغفل دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر إلتصاقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي :

- **المعوقات التنظيمية**

1. **المعوقات الثقافية:** ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به. إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.
2. **التركيز على إنجاز العمل:** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال

الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي و يصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

3. **ضعف التفكير الإستراتيجي**: من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ. ولمزيد من الإيضاح فان التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل.
4. **الهيكل التنظيمي**: عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.
5. **تؤدي نظم الحوافز والمكافآت** التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

- **المعوقات الفردية :**

1. **معتقدات قائد الفريق**: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دورًا هاماً في عملية بناء الفريق حيث لايكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط و

يسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

2. **المهارات:** من المهم أن تتوافر المهارة الفنية لأعضاء الفريق بشكل كافي لأداء المهمة ولكن ليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية.
3. **المكان:** الوضع الأمثل هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر مايكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.
4. **عدد أعضاء الفريق:** يتراوح العدد الأمثل لأعضاء فرق العمل عادة مابين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعدده وكذلك فان أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.

6-7 خصائص فرق العمل الفعالة

تتميز فرق العمل الفعّالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية

في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.

و يمكن الجزم بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

1. اللارسمية.
2. وضوح المهام والأهداف.
3. التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
4. المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
5. القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
6. دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

7-7 فرق العمل و إدارة الجودة الشاملة

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً

إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

إذ عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها" استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر "ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود د. أدوارد ديمنج. وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، و قد قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية. لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

8

الفصل الثامن

الفصل الثامن

الإتصال الفعال

Effective Communication

1-8 مفهوم الإتصال

2-8 مستويات الإتصال

3-8 دور الإتصال في إدارة الجودة الشاملة

4-8 فهم الإتصال كعملية

5-8 المعوقات أمام عملية الإتصال

6-8 الإتصال من خلال الإصغاء

7-8 الإتصال الكتابي و كتابة التقارير

الفصل الثامن

الإتصال الفعال

Effective Communication

1-8 مفهوم الإتصال

إن أحد أهم المهارات التي يحتاجها المدراء في إطار الجودة هي مهارات الإتصال، حيث أن كافة عناصر و استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل أو بآخر على الإتصال الفعال. و يشكل الإتصال أيضاً ركناً مهماً في مختلف الانشطه الجاريه في المنظمات مثل عملية القيادة، و اتخاذ القرارات، و حل المشكلات، و بناء الفرق، و التدريب، و اشراك الموظفين و تمكينهم، و اخلاق العمل، و كافة النواحي التي تتعلق بالمدراء.

و غالباً ما يخلط المدراء غير المتمرسين بين عملية الإتصال و عملية الإستماع. و عندما تحدث المشاكل فإنهم يلومون الجميع قبل أن يلوموا أنفسهم. إذ ليس بالضرورة أن يستمع الطرف الآخر إلى كل ما تقوله، وليس بالضرورة أن يكون قد فهم كل ما قلته بالطريقة التي كنت تقصدها. إن الحلقة المفقودة وسط هذا كله هو الفهم، و قد تشمل عملية الإتصال على ابلاغ المعلومة أو الخبر، ولكن الإتصال فعلاً هو أكبر بكثير من عملية التبليغ فقط. و بذلك يمكن تعريف الإتصال على أنه نقل رسالة (معلومة، فكرة، مشاعر، نية، احساس، أو أي شيء آخر) إلا ان عملية الإتصال لا تحدث إلا إذا فهم كلا الطرفين فحوى الرسالة. و هذا ينطبق على كافة أنواع الإتصال، اللفظي، و غير اللفظي، والمكتوب. انظر الشكل رقم (8-1)

الشكل رقم (8-1)

عملية الإتصال الفعال



عندما يتم فهم الرسالة المستلمة يحدث الإتصال. و لكن الإتصال بحد ذاته ليس بالضرورة أن يكون اتصالاً فعالاً. إن الإتصال الفعال، يعني أن الرسالة قد استلمت، ووجهت، و تم التصرف بناءاً عليها، و بالطريقة المرغوبة. و يقع على عاتق مرسل الرسالة مسؤولية التأكد من عملية الإتصال الفعال. إن الإتصال الفعال مرحلة متقدمة من الإتصال و قد يحتاج إلى الإقناع، و التحفيز، و المراقبة، و القيادة من قبل المدراء.

2-8 مستويات الإتصال

يظهر الشكل رقم (8-2) مستويات الإتصال المختلفة التي قد تحدث ضمن المنظمة:

1- **الإتصال من شخص لشخص:** ينطوي هذا المستوى على الإتصال بين شخص لشخص وقد تشمل المحادثات الشخصية مثل وجها لوجه، أو المكالمات الهاتفية، أو حتى تعبيرات الوجه البسيطة، او ماتسمى لغة الجسم.

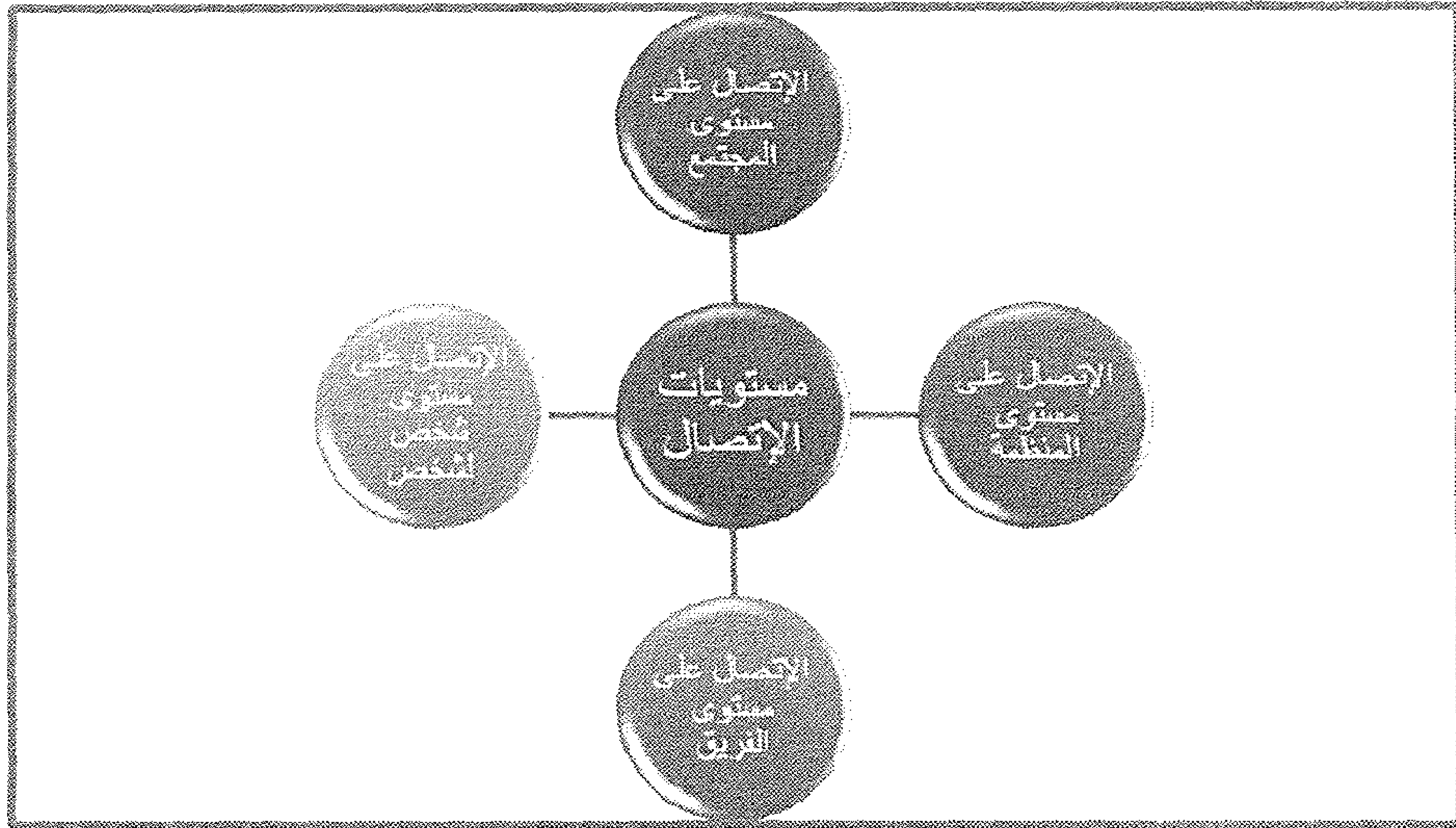
2- **الإتصال على مستوى الفريق أو الدائرة:** و هو عبارة عن الإتصال بين مجموعة من الأعضاء حول موضوع معين ويكونون جميعهم منخرطين في عملية الإتصال، لذلك فإن اجتماعات فرق العمل قد تعد نوعاً من الإتصال على مستوى الدائرة / الفريق.

3- **الإتصال على مستوى المنظمة:** وهو الإتصال بين الجماعات، إذ قد يشمل على اجتماع بين مختلف الدوائر أو الفرق في منظمة معينة و يكزن ذلك فرصة للتواصل على مستوى المنظمة.

4- **الإتصال على مستوى المجتمع**: وذلك يعني الإتصال بين مجموعات داخل المنظمة و خارجها، و من أكثر الأمثلة على هذا المستوى من الإتصال هو الإتصال بين فرق المبيعات في المنظمة مع الزبائن خارجها و الإتصال بين الدائرة و الموردين.

الشكل رقم (8-2)

مستويات الإتصال في المنظمة



8-3 دور الإتصال في إدارة الجودة الشاملة

إذا كانت إدارة الجودة الشاملة هي المحرك، فإن الإتصال هو الوقود الذي يبقي هذا المحرك دائراً. إذ أن معظم عناصر إدارة الجودة يعتمد على الإتصال الفعال و بدونه يختل توازن إدارة الجودة الشاملة. أحد أهم هذه العناصر هو مفهوم التركيز على الزبائن الداخليين و الخارجيين، و إشراك الموظفين، فرق العمل، و اتخاذ القرارات، و حل الصراعات، و كل هذه العناصر تعتمد على الإتصال الفعال.

التركيز على الزبائن يعني اتخاذ القرارات و التصرفات بناءاً على حاجات الزبائن وذلك لا يكون إلا من خلال سؤالهم، و ملاحظاتهم، و الإستماع إليهم، و ملاحظة الطريقة التي قيلت بها الكلمات.

إن القيادة الفعالة تتطلب أيضاً الإتصال الفعال. و القادة الفعالون هم أولئك الذين يجعلون الآخرين يقومون بالتزامات طوعية نحو تحقيق أهداف المنظمة. و لكي يتم ذلك، فإن المدراء يجب أن يعملوا على خلق الإتصال مع موظفيهم حول أهداف المنظمة و كيفية تحقيقها، و كيف ترتبط أهداف المنظمة بأهدافهم الشخصية.

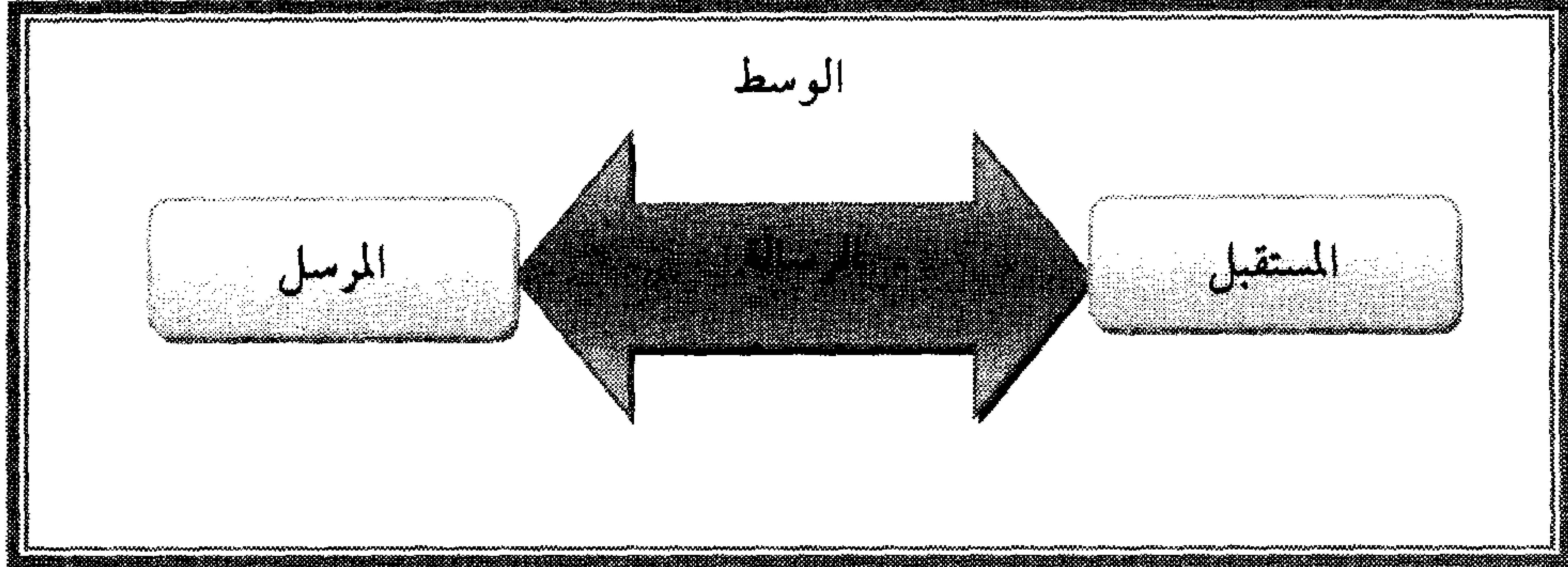
وبما أن عمل الفريق يعتمد بطبيعته على الإتصال، فإن الفرق يجب أن تتكون من موظفين و أعضاء يعلمون بأهداف الفريق و كيفية انجازها، و من هو مسؤول عن ماذا، و كيف تتناسب كافة الأجزاء مع بعضها البعض، وهذا يعني أن أعضاء الفريق يجب أن يتواصلوا بشكل دائم مع بعضهم البعض، و مع المدراء، و مع الفرق الأخرى، و بالإضافة لذلك يجب أن يكون اتصالهم فعالاً. هذا الإعتماد الشديد على الإتصال في عناصر الجودة الشاملة السابقة الذكر، ينطبق أيضاً على عملية اتخاذ القرارات، و حل المشكلات، و الصراعات داخل المنظمة، و عليه فإن الإتصال يلعب دوراً حيوياً و مهماً في إدارة الجودة الشاملة ، ألا وهو عملية التيسير للسبل المثلى في انجاز الاهداف و اتخاذ القرار المناسب وفقا لطبيعة الاتصال.

4-8 فهم الإتصال كعملية

الإتصال هو عملية تتكون من عدة عناصر ، انظر الشكل رقم (8-3) و هي الرسالة، و المرسل، و المستقبل، و الوسط.. و المرسل هو من ابتدأ الرسالة و المصدر الرئيس لها. أما المستقبل فهو الشخص أو الجماعة الذين توجهه إليهم الرسالة. أما الرسالة فهي المعلومة، الفكرة، المشاعر، النية، أو أي شيء آخر يراد ايصاله إلى الطرف الآخر و قبوله و اتخاذ التصرفات بناءاً عليه. أما الوسط فهو القناة أو المحيط التي يتم من خلالها إرسال الرسالة.

الشكل رقم (8-3)

الإتصال كعملية



هنالك ثلاث فئات أساسية للإتصال: وهي اللفظية، وغير اللفظية، والمكتوبة.

- الفئة اللفظية تشمل المحادثات من شخص لشخص، و المحادثات الهاتفية، والخطابات، و المؤتمرات الصحفية، و الطرق الأخرى المستخدمة لنشر الكلمات المنطوقة.
- أما الفئة الغير اللفظية فهي تشمل تعبيرات الوجه و لغة الجسد.
- و الفئة المكتوبة تشمل الرسائل، والمذكرات، و اللوحات الإعلانية، و الكتب، وكذلك تشمل نقل المعلومات الرقمية و كافة الأشكال الإلكترونية الأخرى التي يستطيع أن يفهمها الإنسان العادي.

لقد كان للتطورات التكنولوجية تأثير مباشر و فعال على قدرة الأشخاص على ايصال المعلومات، وهذه التطورات تشمل برامج معالجة النصوص، والإتصالات عبر الأقمار الصناعية، و الهواتف اللاسلكية، و الهواتف الخلوية، و البريد الإلكتروني. و لكن بغض النظر عن درجة التعقيد الذي قد تصل إليه هذه التطورات إلا أن المدراء يجب أن يكونوا ملمين بالعوائق التي قد تقف في وجه عملية الإتصال.

الاتصال الكتابي	الاتصال الغير اللفظي	الاتصال الشفوي / اللفظي
• يسهل الرجوع إليه لتحديد المسئوليات. • يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. • يضمن نقل بعض المعلومات والاجوبه لعدد كبير من العاملين.	• يوضح ردود الفعل العكسية. • مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات. • له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية.	• يقوي روح التعاون والصداقة. • يشجع على تبادل الاسئله ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم. • يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد.
مثل: • التقارير، المذكرات • المنشورات، الشكاوي. • اللوحات البيانية. • وسائل الإيضاح البصرية.	مثل: • الإيماءات. • حركات الوجه. • السكوت، الغضب، الانفعال. • السلام باليد. • الابتسامة.	مثل: • المقابلات الشخصية. • المكالمات التلفونية. • اللجان والاجتماعات والمؤتمرات. • المحاضرات.

5-8 المعوقات أمام عملية الإتصال

يجب أن يكون المدراء ملمين بكافة العوامل التي من شأنها أن تعيق عملية الإتصال الفعال في بيئة العمل. إذا تم معالجة هذه العوائق بشكل صحيح، فإنه من الممكن التغلب عليها أو حتى تجنبها:

- **الإختلافات في المعنى:** قد تتسبب الإختلافات في المعنى مشاكل في الإتصال، و بما أن الأشخاص يملكون خلفيات متنوعة، و مستويات مختلفة من التعليم، و الثقافات، فإن الكلمات و تعبيرات الوجه قد يكون لها معاني مختلفة بالنسبة للأشخاص المختلفين. لذلك فإنه يتوجب على المدراء الإستثمار في معرفة موظفيهم و معرفة خلفياتهم.

- **نقص الثقة:** قد يعمل نقص الثقة أو انعدامها على التأثير على فاعلية الإتصال. فإذا كان مستقبل الرسالة لا يثق بالمرسل فإنه قد يكون هنالك تحسس أو توتر و قد يبحث المستقبل ما بين السطور مما يفقدهم التركيز على محتوى الرسالة. و لذلك فإن بناء الثقة بين الموظفين و المدراء مهم جداً.
- **وفرة المعلومات و كثرتها:** إن وفرة المعلومات و كثرتها يكاد يكون من أكثر العوائق تأثيرا في العصر الحالي، إذ أن معظم التطورات التكنولوجية مثل أجهزة الحاسوب، و الأقمار الصناعية، و أجهزة الفاكس، وغيرها من الأجهزة التي تستخدم في تسهيل الإتصالات، قد تعمل على العكس من ذلك تماماً لأن الموظفين و المدراء يستقبلون كماً كبيراً من المعلومات بشكل يفوق قدرتهم على التعامل معها بشكل كفؤ. لذلك يجب أن يحرص المدراء على مراقبة و فلترة و تلخيص المعلومات و تبسيطها قبل أن يقدومها إلى موظفيهم.
- **المؤثرات:** هي كافة العوامل الخارجية التي من شأنها أن تسبب تشتتاً و تعيق الإتصال الفعال. وقد تمثل هذه المؤثرات شيئاً بسيطاً مثل التشويش في مكالمة هاتفية، أو قد تكون معقدة مثل تأثير الأحوال الجوية على الأقمار الصناعية. و بغض النظر عن المصدر، فإن مثل هذه المؤثرات قد تعيق الرسالة، لذلك فإنه يجب على المدراء الأخذ في عين الإعتبار الإستعداد واختيار البيئة المناسبة (الوسط) الذي سيتم من خلاله الإتصال.
- **مهارات الإستماع الضعيفة:** قد تشكل مهارات الإستماع الضعيفة عائقاً حقيقياً أمام عملية الإتصال الفعال و يكون ذلك عندما يستمع المستقبل إلى المرسل أو العكس.
- **اطلاق الأحكام المسبقة:** إن اطلاق الأحكام المسبقة من قبل المرسل أو المستقبل قد تعيق عملية الإتصال الفعال، وذلك لأن مثل هذه الأحكام قد تتعارض مع الإستماع. أي أن الأشخاص عندما يقومون بإطلاق أحكامهم، فإنهم يميلون إلى التوقف عن الإستماع ، لذلك فإنه من الضروري جداً بالنسبة للمدراء أن يستمعوا دون اطلاق الأحكام المسبقة أثناء تحدثهم إلى موظفيهم.

- **الإفتراضات الغير الصحيحة:** قد تتأثر نظرة الأشخاص للأمور بالإفتراضات التي يضعونها. و بناءاً عليه، فإن الإفتراضات المسبقة أو الغير دقيقة قد تدفع بالأشخاص إلى قتل مبادرة الإتصال حتى قبل أن تبدأ.

8-5-1 خلق مناخ محفز للإتصال

يصف Corwin King المناخ المحفز للإتصال على أنه ذلك المناخ الذي يعطي الموظفين المعلومات اللازمة لإتمام أعمالهم بشكل صحيح و ترفع معنوياتهم و تحث على الإبداع. و يصف مناخ الإتصال السي على أنه ذلك المناخ الذي يؤدي إلى الإرتباك ويخلق نوعاً من الشك لدى الموظفين. و يقلل من حماسهم و يقتل التحفيز لديهم. و فيمايلي يذكر Corwin الممارسات الإدارية التي من شأنها أن تؤدي إلى مناخ اتصال سيء / سلبي:

- الإتصال بشكل قليل مع الزملاء، و الموظفين التابعين، و مع الحفاظ على السرية.
- التحدث في العموميات و عدم وضوح الأمور.
- الإتصال مع أشخاص محددين فقط.
- الحد من وصول الموظفين إلى المعلومات.
- الإتصال عندما يكون ذلك فقط مفيداً على المستوى الشخصي.

إن هذه الخطوات تعمل على خلق بيئة غير محفزة للإتصال، للك فإنه يتوجب على المدراء العناية بشكل خاص بالإتصال مع الموظفين بشكل صحيح و باستخدام المعلومات الدقيقة و الواضحة مع أكبر عدد ممكن من الموظفين، مع محاولة الحصول دائماً على أفكار التحسين مع الموظفين.

8-6 الإتصال من خلال الإصغاء و الإتصال اللفظي

الإصغاء هو أحد أهم مهارات الإتصال على الرغم من أنها تمثل أقل المهارات الموجودة لدى الأشخاص. السمع هو عملية طبيعية، ولكن الإصغاء ليس كذلك. قد يكون لدى الإنسان مهارات قوية في السمع و لكنه ليس بالضرورة أن

يكون مصغياً جيداً. السمع هو العملية الفيزيولوجية الطبيعية التي تسعى إلى فك رموز الأمواج الصوتية، أما الإصغاء فهو ينطوي على الفهم. و يمكن تعريف الإصغاء – لأغراض هذا الكتاب – على أنه استقبال الرسالة، و فك رموزها بشكل صحيح و فهم ما تعنيه بشكل دقيق. و قد اشار الله سبحانه و تعالى الى اهمية الاصغاء بقوله تعالى (و اذا قرىء القران فاستمعوا له و انصتوا لعلكم ترحمون)

8-6-1 العوائق أمام الإصغاء الفعال

يحدث الإصغاء الفعال عندما يفهم المستقبل تماماً ما هي الرسالة، و لكن هنالك بعض العوائق التي قد تمنع حدوث هذا مثل قلة التركيز، و المقاطعات، و الأفكار المسبقة، و التداخل.

من أجل أن يفهم المستمعون الرساله بشكل صحيح فإنه يجب عليهم أن يركزوا على ما يقال، و كيف يقال، و ما هي نبرة الصوت. إن أحد أهم مهارات الإستماع الفعال هي قراءة التعبيرات غير الفظية. و يتطلب التركيز من المستمعين اقصاء كافة المشتتات و المقاطعات الخارجية، و الإفكار المسبقة، و التداخل مع النقاظ الأخرى قدر ما أمكن ذلك.

8-6-2 الإتصال اللفظي

يكاد الإتصال اللفظي ان يكون في أهميته موازيا الإتصال عن طريق الإصغاء في إطار الجودة الشاملة. حيث يستطيع المدراء أن يعملوا على تحسين الإتصال اللفظي لديهم من خلال الإنتباه إلى العوامل التالية:

1. **اظهار الإهتمام:** عندما يتحدث المدراء إلى الموظفين فإنه يجب عليهم إظهار الإهتمام بالموضوع الذي يتحدثون فيه و محاولة خلق نوع من التواصل.
2. **التصرف بلطف:** إن السلوك الإيجابي اللطيف من قبل المدراء من شأنه أن يحسن الإتصال اللفظي و يشجعه، و ذلك على العكس من السلوك السلبي أ العدائي.

3. المرونة: قد تحسن مرونة المدراء بشكل كبير من الإتصال في المنظمة فمثلاً لو تمت مقاطعة اجتماع معين بغرض الرد على استفسارات أحد الموظفين، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الإتصال و فهم الرسالة.
4. اللياقة: تروج اللياقة في التغامل للإتصال اللفظي يشكل كبير، و تعني اللياقة في التعامل هنا اظهار الإهتمام المطلوب بحاجات مستقبل الرسالة. فمثلاً عقد اجتماع قبل 10 دقائق من موعد انصراف الموظفين لا يعد أبدا من اللياقة في التعامل مع حاجات مستقبلي الرسالة.

7-8 الإتصال الكتابي و كتابة التقارير

يمكن أن يتخذ الإتصال الكتابي أشكالاً متنوعة مثل الخطابات، والمذكرات، والنشرات، والأدلة والتقارير أو لوحات الإعلانات و من أهم مميزات هذه الطريقة في الإتصال:

- تمزج كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي و مكتوب، يمكن الرجوع اليه في أي وقت.
- تعتبر طريقه منخفضة التكاليف، حيث يمكن توزيع الرسالة المكتوبة على عدد كبير من المستقبلين.
- فعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقه فعالة.
- تعتبر مرجعاً قانونياً للجهات المعنية في حالة حدوث أية مشكلات أو خلافات حول ما تحتويه عملية الاتصال.
- وتعد التقارير من أهم أنماط التواصل الكتابي في المنظمة، و خصوصاً في إطار الجودة الشاملة لأنها تعمل على توثيق معرفة المنظمة.

1-7-8 كتابة التقارير

التقرير هو تصور لموقف اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي، وعادة يهتم بتوضيح الايجابيات والسلبيات المتعلقة بالموقف،و يمكن تحديد مفهوم التقرير على أنه:

- وسيلة من وسائل الاتصال الفعال في منظمات الأعمال بين المستويات الإدارية، المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في مجال اختصاصه.
- عرض مكتوب لمجموعه من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليل واقتراحات وتوصيات تتماشى مع نتائج التحليل.
- حقائق خاصة بمشكلة معينه، تعرض عرضاً تحليلياً، بطريقه مبسطه، مع ذكر الاقتراحات التي يجب أن تتمشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.
- إعلام الغير كتابياً بأمر من الأمور
- عرض نتائج بحث، أو دراسة موضوع معين، أو إيجاد حلول لمشكلة ما.

ويختلف التقرير باختلاف الهدف منه، سواءً كان تقرير إداري، فني، طبي، الخ.... وتعتبر التقارير وسيلة اتصال هامه داخل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، وبدون التقارير يكون من الصعب على الإدارة السيطرة على المنظمة وقيادتها بفاعلية وكفاءة، حيث تعتمد الإدارة على ما تتضمنه التقارير من المعلومات لمعرفة ما يجري داخل المنظمة واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة ورسم السياسات والخطط واختيار أسلوب العمل المناسب، كما تساعد التقارير في التعرف على وجهات نظر و أراء العاملين والتوصيات التي يقدمونها والحلول التي يقترحونها لمشكلات العمل.

إن الهدف الأساسي لكتابة التقارير هو نقل المعلومات، وفي بعض الحالات تستخدم التقارير كوسيلة لتقديم توصيات او اقتراحات، وعلى ذلك يجب اتباع الاسلوب الملائم في أعداد وكتابة التقارير، لما ينطوي عليه من اهميه كبيره في مجال منظمات الاعمال على وجه التحديد.

2-7-8 أهمية التقارير

الهدف الأساسي من كتابة التقارير بالدرجة الأولى هي نقل المعلومات، ويمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- **معاونة الإدارة في أداء وظائفها المختلفة**
  - **التخطيط:** و يبنى على معلومات عن أوجه النشاطات المختلفة، حيث ترد إلى الإدارة في شكل تقارير تمثل الانجازات السابقة والإمكانيات المتاحة ووجهات نظر وتوصيات القائمين على الانشطه المختلفة للإدارة، مما يساعد على إصدار خطط موضوعية وعلمية وقابله للتنفيذ و تتوفر لها مقومات النجاح.
  - **الرقابة:** إن جوهر وظيفة الرقابة يكمن في مقارنة الانجاز الفعلي بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعة وحسب معايير الأداء المتفق عليها، وحتى تتمكن الإدارة من إجراء هذه المقارنة فانه يلزمها دائما معلومات في شكل تقارير عن الانجازات التي تمت في اطار مختلف العمليات الجريه في المنظمه..
  - **التوجيه والإشراف:** لا يستطيع الرئيس أو المسئول أن يمارس وظيفة التوجيه والإشراف دون الحصول على معلومات عن سير العمل وأي مشكلات أو معوقات تظهر أثناء التنفيذ، ولا يتيسر ذلك إلا من خلال نظام للتقارير يمده بشكل منتظم بالمعلومات اللازمة.
  - **المتابعة و التقييم:** تتطلب عملية متابعة الانشطه المختلفة وتقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية ضرورة وجود تقارير تعرض الانجازات وتساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعه وتحدد الاختلالات التي وقعت وتقدم تحليلا لأسبابها وكيفية تلاقيها مستقبلاً.
- التوثيق والتسجيل: تعتبر التقارير وسيلة للتوثيق والتسجيل، فهي تعبر عن نشاط وانجازات وأعمال تمت ونتائج تم التوصل إليها، ومشكلات واجهت العمل وأساليب معالجتها، فنجد مثل أن مجموعة التقارير التي تصدر نهاية كل سنه ماليه، تعتبر سجلا لنشاط المنظمة خلال هذه الفترة الزمنية، و تقارير تتضمن تحليلا لنتائج الأعمال وتقارير تقييم لمستوى الأداء والمعوقات التي واجهتها المنظمة.

- **تبادل المعلومات:** تعتبر التقارير وسيله لتبادل المعلومات بين الوحدات و الانشطه المختلفة داخل المنظمة، و بالتالي التأثير على خطط و برامج هذه الوحدات بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.
- **معلومات مرجعية:** هناك بعض التقارير التي تتضمن معلومات نحتاج دائما للرجوع إليها، مثال ذلك: تقييم الأداء التي توضح خطوات سير العمل والإجراءات المختلفة الواجبة الإتباع والنماذج التي تساعد مثل هذه المعلومات المرجعية في تدريب الموظفين الجدد أيضا.

ومن بين العوامل التي عظمت أهمية التقارير:

1. النمو في كثير من العمليات في مجال الأعمال وتعقدها في المدى الطويل.
2. تنامي الحاجة لطرق أفضل لقياس أداء الإداريين.
3. التطور السريع في أجهزه ومعدات إنتاج المعلومات ذات الكفاءات الأكبر.

8-7-3 أنواع التقارير

تنقسم التقارير إلى أنواع عديدة وفقاً لما يلي:

أولاً: من ناحية الزمن

1. **تقارير دورية:** وهي التي تغطي فترات زمنية منتظمه، عادة ما تحددها نظم العمل بالمنظمة أو قد يحددها القانون في بعض الحالات، وقد تكون هذه التقارير يومية، أسبوعية، شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية، وسنوية.
2. **تقارير غير دورية:** وهي التي تغطي فترات زمنية غير منتظمه، وتختلف من تقرير لأخر وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينه/ مثل وصول رصيد المخزون لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لإحدى الآلات على خط الإنتاج.

ثانياً: من ناحية الهدف:

1. **تقارير المتابعة:** وهي التقارير التي تكون مرتبطة بخطة موضوعة أو برنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع فعلاً وما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها وأحياناً ما تكون في شكل جدول به حقول تمثل الفعلي actual ويرمز لها بحرف a والتمثيل التقديري أو المخطط planned ويرمز لها بحرف p، وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعية أو إعادة توزيع للمواد المتاحة.
2. **تقارير المعلومات:** وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينه، وتسمى أحيانا تقارير إخبارية وقد تتضمن تعليقاً يمثل وجهة نظر كاتب التقرير، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق أو ما يطلق عليه البعض معلومات حقائقية مثل تقرير المبيعات الشهري لفروع الشركة، أو تقرير الأسعار العالمية لبعض المنتجات. ونادرا ما يترتب على مثل هذه النوعية من التقارير اتخاذ قرارات معينة، ففي معظم الأحوال تهدف إلى الاحاطه فقط، إلا أنها يمكن أن تستخدم عن إجراء الدراسات أو وضع الخطط المستقبلية أو عمليات التنبؤ التي تعتمد على السلاسل الزمنية والتي تمثل أرقام فترات سابقه، كما تساعد على اكتشاف الموسمية وتحديد ظواهر معينة.
3. **تقارير الدراسات:** وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجرى داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المنظمة أو جهات أخرى متخصصة، مثل تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية لإنشاء خط إنتاجي جديد بمصنع أو تنويع المنتجات، أو دخول أسواق جديدة، أو إتباع سياسة تسويقية أو ترويجية معينة.
4. **تقارير تقييم الأداء:** وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعية مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فتره التقييم، وعادة ما

تكون هناك قواعد لكتابة هذا النوع من التقارير وتحديد أسلوب لقياس ومقارنه الأداء الفعلي بالمعايير النمطية لمثل هذا العمل. ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الأفراد أو تقييم أداء إدارات معينة أو وحدات نشاط، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكتفي أحيانا بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

ثالثاً: من ناحية المحتوى:

1. تقارير مالية ومحاسبية
2. تقارير الانشطه
3. تقارير الأفراد(الجانب الشخصي، الوظيفي، السلوكي، تقييم) .

رابعاً: من ناحية الشكل:

1. تقارير وصفيه: تقارير دراسات الجدوى، تقارير دراسة السوق واتجاهات المستهلكين
2. تقارير جاهزة التصميم: وهي تقارير مطبوعة وعلى كاتب التقرير أن يملا بياناتها مثل: تقارير المتعلقة بالرحلات الجوية، الصيانة، تقييم الأداء للعاملين

خامساً: من ناحية التوجيه:

1. تقارير داخلية
2. تقارير خارجية

4-7-8 خصائص التقرير الجيد:

هناك عدة خصائص يتميز بها التقرير الجيد من أهمها:

1. هدف أو غرض التقرير: كل تقرير فعال يجب أن يكون هناك سبب لكتابته.
2. الإيجاز: كلما كان التقرير موجزا كلما كان أفضل، يجب أن يكون مختصراً، مباشراً، وألا يكون الإيجاز على حساب الشمول والكمال.
3. الوضوح: يجب أن يكون التقرير واضحا ومفهوما و بلغه غير غامضة

4. التوثيق: يجب أن يكون التقرير موثقا قدر الإمكان ومدعماً بمعطيات موضوعية، والغرض من التوثيق هو تمكين القارئ من اتخاذ قرار غير متحيز
5. التاريخ: يجب أن يكون للتقرير تاريخ، وان تحدد الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير
6. الإجراء الواجب اتخاذه: يجب أن تتضمن التقارير توصيه بما يجب عملة كنتيجة معطيات الوارد ذكرها في التقرير.
7. التوضيحات: يقال " الصورة أفضل من ألف كلمة" ولذلك فأن التقرير الذي يتضمن خرائط ورسوما بيانية توضيحية أفضل من التقرير الذي يتضمن مجرد كلمات.

هنالك ايضاً بعض المواصفات التي يجب أن تتوافر في التقرير حتى يمكن اعتباره تقريراً جيداً، كما أنها تستخدم أيضا كمعايير للحكم على جودة وكفاءة ومهارة معده وتتلخص هذه المواصفات فيما يلي:

1. **البعد الزماني:** الفترة التي يغطيها التقرير ووقت عرض التقرير، فكلما قرب وقت العرض من نهاية فترة التغطية كلما عظمت فائدة التقرير لإمكانية الانتفاع به عند التخطيط للمرحلة المستقبلية.
2. **الشمولية والارتباط بالموضوع:** ويقصد بالشمولية أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع ويجيب على كل التساؤلات المحتملة للقارئ، وذلك توفيرا لوقت القارئ ومعد التقرير.
3. **الدقة وصحة البيانات:** تعتبر دقة وصحة البيانات التي يتضمنها التقرير عاملا أساسيا في الحكم على مدى جودته، ويتطلب ذلك من معد التقرير التأكد من المعلومات التي يعرضها، والإشارة أحيانا إلى مصدرها، وذلك حتى يكسب ثقة القارئ ويوفر له إمكانية الاعتماد على التقرير في اتخاذ قرار معين.
4. **مناسبة الحجم:** يجب إلا يكون اصغر أو اكبر من اللازم، ويتوقف حجم التقرير على عدة عوامل منها:

- الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير
- المستوى الإداري الذي يرفع له
- الموضوع الذي يتحدث عنه التقرير
- شعور معد أو معدي التقرير بمدى الحاجة إلى الإسهاب أو الاختصار

5. **القدرة على الإقناع:** كلما كان التقرير قادراً على إقناع القارئ بوجهة نظر أو توصيات كاتبه، كلما زادت درجة جودته، ويساعد على ذلك كفاءة الكاتب وقدرته على التحليل والاستنتاج وعرض الأفكار، ولاشك أن لغة الأرقام هي دائما الأقدر والأفضل على الإقناع خاصة لمراقبة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة.
6. أسلوب العرض: يساعد أسلوب العرض بشكل مباشر في الحكم على جودة التقرير ويسهل مهمة القارئ، فلا شك أن التتابع المنطقي للأفكار والتكوين الهيكلي للتقرير ووجود عناوين رئيسية وفرعية وطريقه ثابتة للترقيم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كل ذلك يعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة وأسلوب عرض التقرير.
7. الموضوعية: و معنى ذلك البعد عن المؤثرات الشخصية عند عرض المعلومات والحقائق وتحليلها، ولا نسمح لمواقفنا وآرائنا الشخصية بان تحدد شكل وموضوع المعلومات التي يعرضها التقرير، فإن ذلك يضعفه في الحقيقة لا يقويه

الهيكل العام للتقرير

بداية التقرير	❖ صفحة الغلاف ❖ صفحة المحتويات ❖ إجراءات التعديل ❖ المقدمة(الأهداف، المجال) ❖ ملخص الإدارة
صلب التقرير	❖ عرض المعلومات والحقائق ❖ الجداول ❖ الرسوم البيانية ❖ الدراسة والتحليل
خاتمة التقرير	❖ النتائج ❖ التوصيات ❖ الملاحق

وتمر عملية إعداد وكتابة التقارير بأربع مراحل:

أولا: مرحلة الإعداد: ويتم في هذه المرحلة تحديداً الأتي:

1. الإطار العام للتقرير(الموضوع أو المجالات التي يغطيها التقرير)
2. معرفة الهدف من كتابة التقرير
3. ما الذي أريد تحقيقه من هذا التقرير؟
4. من الذي طلب التقرير؟ من الذي يحتاج إليه؟
5. الاستخدامات المتوقعة من التقرير
6. معلومات التقرير

ثانيا: مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي: يتم في هذه المرحلة تصميم وتحديد مايلي:

1. المنطق العام للتقرير: الأفكار الرئيسية وارتباطها بموضوع التقرير ووضع العناوين الرئيسية المناسبة والعناوين الفرعية لكل عنوان رئيسي والتأكد من

تسلسلها المنطقي داخل التقرير وارتباط النتائج التي تم التوصل إليها بالحقائق المجمعة.

2. الهيكل العام للتقرير: الذي يجب أن يتضمن ثلاثة أجزاء أساسيه:
   - بداية التقرير
   - صلب التقرير
   - الخاتمة

3. مراجعة مادة التقرير: ماذا يعرض التقرير، وماذا يعرض في الملاحق؟ وكذلك درجة التلخيص المناسبة

وعند صياغة التقرير يجب مراعاة مايلي:

- لابد من مقدمة يبين فيها الكاتب الدوافع التي دعت إلى كتابه التقرير والمعلومات التي استعملها في اتخاذ قراراته
- عرض مسلسل ومرتب للبيانات التي يراها مهمة في توضيح أرائه ومعلوماته
- خاتمه موجزه يوضح فيها كاتب التقرير راية حيال موضوع التقرير
- إعادة قراءة التقرير قراءة متأنية لاستدراك ما فاته أو تصحيح ما أخطا فيه سهوا

ثالثاَ: مرحلة الكتابة: على الرغم من أهمية مرحلتي الإعداد والبناء الهيكلي للتقرير إلا أنهما غير كافيتين لضما ن جودة التقرير وغالبا ما يتطلب الأمر من كاتب التقرير كتابة مسودة أو أكثر قبل الوصول للشكل النهائي للتقرير ولعل أصعب مهمة هي كتابه المسودة الأولى و لتسهيل ذلك على الكاتب فانه ينصح بعدم أعطاء اهتمام كبير في هذا الوقت بقواعد اللغة أو أسلوب الكتابه حيث انه من المرجح أن تخضع هذه المسودات لتعديلات كثيرة. ويجب على الكاتب أن يراعي الأتي في مرحلة الكتابه:

1. أن يكون التقرير واضحا وملخصا وكاملا ودقيقا
2. أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعا واحدا

3. أن يكون الانتقال من فقره إلى أخرى بسلاسة ويسر
4. اختيار أسلوب الكتابه المناسب للقارئ
5. استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض

رابعاً: المراجعة: يجب التأكد من مناسبة أسلوب الكتابه للقارئ، تطبيق قواعد الكتابه(المقدمة، الخاتمة)، وضوح القواعد العامة للكتابة، منطقيه وتنظيم التقرير، صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة.

5-7-8 جمع وترتيب و عرض المعلومات في الإتصال الكتابي

تعتبر التقارير من أهم صور عرض البيانات بعد تحويلها إلى معلومات، ومن ثم فكلما أردنا تقريراً كافياً صالحاً ومفيداً وفنياً شكلا وموضوعاً، كلما اقتضى الأمر جمع اكبر قدر من البيانات بطريقه صحيحة ثم عرضها في شكل مناسب.

تشير البيانات إلى الحقائق والأرقام والحروف والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة أو شي ما أو موقف محدد كأرقام المبيعات وأرقام الإنتاج. أما المعلومات فهي حقائق منظمة تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات وتشير إلى ناتج تشغيل البيانات التي تصف إحداث العمليات التي تقع في المنظمة وإخراجها في شكل له معنى للمستفيد (الإدارة) مثل معدل دوران البضاعة ، نسبه السيولة... الخ.

ولا بد أن تتوفر في المعلومات الخصائص التالية:

أ. الدقة

ب. ارتباطها باحتياجات المستفيدين

جـ. الشمول

د. التوقيت المناسب

البيانات	المعلومات
• حقائق غير منظمة لا تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات	• حقائق منظمه تفيد مباشرة في صنع القرارات
• بمثابة مادة خام في نظام المعلومات	• بمثابة المنتج في نظام المعلومات
• مدخلات لنظام المعلومات	• مخرجات لنظام المعلومات

6-7-8 دورة حياة البيانات

- توليد البيانات وهي المرحلة التي يتم فيها خلق البيانات ويمكن توليد البيانات بواسطة الفرد من خلال الملاحظه أو بواسطة الآلة.
- تشغيل البيانات: بمجرد خلف البيانات بعد توليدها يتم إجراء مجموعة من الخطوات اللازمة لتشغيلها منها: التخزين، التحويل إلى صور أو وسائل للعرض، النقل من مصادرها إلى التخزين ثم إلى التشغيل ثم إلى الاستخدام، فالتخزين ثانية، التشغيل، (التصنيف والفرز وأجراء العمليات الحسابية والتسجيل والتجميع)
- استخدام البيانات: يتم إرجاع المعلومات التي تم الحصول عليها إلى مراكز اتخاذ القرار حسب احتياجاتها، وترتكز القيمة الفعلية للبيانات عندما يتم تشغيلها وتحويلها إلى معلومات، تعتمد فائدتها على المعايير التالية:
- دقه المعلومات.
- درجة الاعتماد عليها.
- توقيت الحصول عليها، تكلفه تخزينها.

وعلى ذلك فان هناك حاجه مستمرة إلى مراجعة محتويات ملفات البيانات لحذف البيانات غير الهامة و مواصلة تحديث المعلومات بغية الاستفاده الازمه من المستجدات المعرفيه بصوره مستمره لما لها من اثر فعال في اتخاذ القرار.

9

الفصل التاسع

الفصل التاسع

التدريب و التعليم

Training & Education

9-1 التعليم و التدريب و التدريس

9-2 فوائد التدريب

9-3 تحديد الإحتياجات التدريبية

9-4 أساليب التدريب

9-5 تقييم التدريب

9-6 التدريب و إدارة الجودة الشاملة

الفصل التاسع

التدريب و التعليم

Training & Education

1-9 التعليم و التدريب و التدريس

إن أحد أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هو التطوير المستمر للموظفين، وذلك يعني التدريب و التدريس و التعليم. ومن الشائع استخدام التدريب و التعليم و التدريس على أنها كلمات مترادفة خلال الحديث عن تطوير الموظفين. و في إطار الجودة الشاملة يمكن تعريف التدريب على أنه:

"مجموعة منظمة و منسقة من العمليات التي تهدف إلى تحسين مستوى الفرد في كل ما يتعلق بعمله من ناحية المعدات، و التراكم المعرفي، و الحوافز."

يمكن تمييز التدريب Training عن التدريس Education من خلال مواصفات و محددات كل منهما. إذ أن التدريب يرتبط بشكل محدد بالعمل الذي يقوم به المتدربون و له تطبيقات عملية مباشرة على العمل. أما التدريس فمفهومه أوسع من التدريب الذي يشكل جزءاً من التدريس. و بالإضافة إلى ذلك، فإن التدريس يميل إلى أن يكون فلسفياً و نظرياً، بينما يهتم التدريب بالجانب العملي.

الهدف من كل من التدريس Education و التدريب Training هو التعلم Learning، حيث يكون التعلم في إطار التدريس ميالاً نحو الجانب النظري، بينما يكون التعلم في إطار التدريب ميالاً أكثر نحو التطبيقات العملية، و لكن ما يجب أخذه في عين الإعتبار أن عملية الفهم Understanding هي عملية ضمنية تقع ضمن عملية التعلم . بغض النظر عن الهدف من التعلم، فإن عملية الفهم المرتبطة

بالتعلم هي التي تدفع بالموظف إلى أن يصبح مبتكراً، و يقدم حلولاً للمشاكل، و كفؤاً و فعالاً في أداء عمله.

1-1-9 أسباب اهتمام المنظمات بالتدريب

إن اهتمام المنظمات بالتدريب يمكن تلخيصه في حاجة المنظمات إلى التنافس، وفي الوقت الحالي، و لكي يكون للمنظمة مكانه سوقيه ملائمه، فإنها يجب أن تتنافس عالمياً، و ليس محلياً، كما اعتادت المنظمات سابقاً. هنالك العديد من العوامل التي تظهر حاجة المنظمات إلى التدريب، من أهمها:

1. مصدر العمالة: تتألف مصادر العمالة من الأشخاص المتوفرين و الذين يرغبون في الحصول على العمل، إذ يتم ملأ الوظائف الشاغرة في المنظمة من مصادر العمالة المتوفرة. ولهذ السبب، فإن جودة هذه المصادر مهمة جداً، و تعني الجودة هنا مدى جاهزية هذه المصادر و قدراتها الكامنة. مصادر العمالة ذات الجودة العالية هي تلك التي تتمتع بالمهارات الفكرية الأساسية كالقراءة، و الكتابة، والإستماع، و التحدث، و حل المشكلات. مثل هؤلاء الأشخاص جاهزون من الناحية الأساسية، و عليه فإن لديهم قدرات كامنة جيدة من حيث سرعة التعلم، و التأقلم.
2. التنافس العالمي: على سبيل المثال، تكاد تجد أصغر الشركات الأمريكية نفسها تتنافس تنافساً شديداً في السوق العالمية، فمصنع صغير لقطع غيار السيارات في احدى الولايات الأمريكيةقد يجد نفسه يتنافس مع شركات من كوريا ، و اليابان، و تايوان وأوروبا و حتى الولايات المتحدة نفسها. و لكي يبقى هذا المصنع الصغير موجوداً، فإن ادارته يجب أن تعمل على تحسين منتجاتها و تقليل كلفتها بشأن يفوق منافسيها و لايكون ذلك إلا من خلال الحصول على عمالة مدربة بشكل جيد و تنافس المستويات العالمية.
3. التغيير المستمر و المتسارع: إن التغيير هو حقيقة من حقائق بيئات العمل الحديثة. في بيئة كهذه، من المهم جداً تحديث معلومات و مهارات الموظفين و

تطويرها بحيث تتماشى مع هذه التغييرات، إذ أن مدى تطور القوى العاملة في المنظمة يحدد قدرة المنظمة على التماشي مع هذه التغييرات.

4. **مشاكل نقل التكنولوجيا:** يقصد بنقل التكنولوجيا نقلها من ناحية إلى أخرى . حيث تتم هذه العملية على مرحلتين:

- الأولى هي عندما يتم تطوير هذه التكنولوجيا في المختبرات و من قبل المبتكرين، وهذه المرحلة – مرحلة التطوير لا تنطوي على أي عمليات تدريبية.
- أما المرحلة الثانية و التي تعرف بإسم نشر التكنولوجيا، فإنها تعتمد بشكل مباشر على التدريب، و هي المرحلة التي تنطوي على نشر التكنولوجيا إلى بية العمل حيث يعمل الموظفون على استخدامها بغرض تحسين الإنتاجية و الجودة و قدرة المنظمة على التنافس.

إن الخطوة الثانية لن تتحقق ما لم يكن العاملون الذين سوف يستخدمون هذه التكنولوجيا على علم و دراية بها، و لا يكون ذلك إلا من خلال التدريب و هذا مهم جداً، لأن التكنولوجيا بحد ذاتها لا تعمل فقط على تحسين الإنتاجية و انما على سبل الاستخدام الامثل لها في التطوير و التحديث المستمر. إن أحد أهم العوائق أمام ادخال التكنولوجيا الجديدة إلى محيط العمل هي قلة المعرفة و الخوف من التغيير، و كلا هذين العاملين يمكن التغلب عليهما من خلال التدريب.

9-2 فوائد التدريب

ان مما لاشك فيه ان التدريب ينطوي على فوائد التدريب للأفراد والمنظمات على حد سواء:

فالتدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمنظمات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء. فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي:

- تحسين الأداء.
- زيادة المردود المادي.

- زيادة فرص الترقي إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفية أحسن في منظمه أخرى.

أما بالنسبة للمنظمات فمن الفوائد المتحققة من التدريب ما يلي:

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء و المستهلكين.
- تحسين صورة المنظمه مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمنظمه.
- للتدريب أثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمنظمه على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.
- وجود وحدة تدريب بالمنظمه يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

3-9 تحديد الإحتياجات التدريبية

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكلي في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، إن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنظمات من اجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات القادة بها. من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية. وترجع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التدريب حيث توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التدريب وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنشأة والذي يسبق عادة تحليل الإحتياجات التدريبية وعلى هذا يصبح تحديد الإحتياجات التدريبية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية وإن

مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتدريب وهو ما يطلق عليه القابلية للتدريب.

تكون هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أي إننا نقصد الإحتياجات التدريبية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف و الأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى.

عند تحديد الاحتياجات هناك بعدان هامان يجب أخذهما في الحسبان وهما:

1. مدى ما يمكن أن يسهم به التدريب في الحل الكلي.
2. نتائج حل مشاكل الأداء من خلال التدريب في مقابل الحلول البديلة الأخرى.

قد يقدم التدريب الحل كله وقد لا يقدم أي جزء من الحل، وقد يقدم جزءا من الحل وهذا هو الأكثر شيوعاً. ورغم ذلك فإن الفوائد التي يمكن أن تتجنيها المنظمات من وراء إتباع المنهج العلمي تبرر الجهد والوقت والتكلفة والإمكانيات البشرية والمكانية التي يجب على المنظمة أن تخصصها لهذا العمل، إن فعالية استخدام تحديد الإحتياجات تزداد عندما تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار العوامل الآتية:

1. تقييم طبيعة المشكلات الراهنة وتحديد طبيعة المجالات التي يمكن علاجها عن طريق التدريب.
2. تصنيف البرامج التدريبية حسب درجات الفشل الممكن حدوثها في حالة تنفيذ البرامج.
3. تجميع البيانات الدقيقة اللازمة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة بما يضمن التقييم المناسب للبرنامج التدريبي علمياً ومنهجياً (الأسلوب والمحتوى).

ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية وتحديد ملامحها من خلال أربع خصائص رئيسية:

- مجال (مكان التدريب) تنظيمياً أو تخصصياً.
- الفوائد المرجو تحقيقها.
- طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب

- الإطار الزمني لمردود التدريب.

تحديد الاحتياجات التدريبية يجيب عن خمسة أسئلة رئيسية هي:

- أين يقع التدريب ؟ (Where)
- من يجب تدريبه ؟ (Who)
- ما هو المحتوى التدريبي ؟ (What)
- ما هي الآثار المتوقعة من وراء التدريب ؟ (What)
- متى ستنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة ؟ (When)

9-3-1 طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن تلخيص أهم الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث طرق رئيسية:

- تحليل التنظيم Organization Analysis
- تحليل العمليات Operational Analysis
- تحليل الفرد Individual Analysis

أولاً: تحليل التنظيم:

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان في المنظمة الذي يحتاج إلى تدريب (و ماهية هذا التدريب) لمعالجة المشاكل التي يعاني منها، وعند تحليل التنظيم فإنه يلزم التفرقة بين جانبين رئيسين هما :

- تحليل الهيكل التنظيمي Organizational Structure
- تحليل المناخ التنظيمي Organizational climate

وفيما يلي بعض المؤشرات التدريبية لكل منهما:

تحليل الهيكل التنظيمي:

- استحداث أدوار جديدة وإلغاء ادوار و مهام قائمة و تعديل واجبات ومسئوليات بعض المهام وبالتالي وصف هذه المهام ومواصفات شاغليها.

- استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء القائمة أو دمجها.
- تغيير الموقع التنظيمي لبعض المهام.
- تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها.
- تركيز بعض المهام بدلاً من لا مركزيتها.
- استحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة.
- اختلال الهيكل الوظيفي إما بزيادة الأفراد عن الالمهام أو نقص الأفراد عن المهام.
- عدم فاعلية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحث الموضوعات.
- إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة.
- قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات.

تحليل المناخ التنظيمي:

- ارتفاع شكاوى العاملين بالمجال التنظيمي عموما.
- ارتفاع معدل ترك المهام و تكليف آخرين.
- ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن انجاز التكليفات.
- ارتفاع معدل شكاوى المستفيدين.
- انخفاض المعنويات كما تظهره الاستقصاءات.
- ضعف الانتماء والولاء للمنظمة.

ثانياً: تحليل العمليات:

ويمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف المهام بالجهة المعنية والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف وعن طريق هذه الدراسة فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل:

- اختلاف مهارات وقدرات القادة عن متطلبات المهام .
- عدم تناسب التأهيل أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.

- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددها قوائم توصيف الوظائف.
- ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارناً بمعايير الأداء كما تبرزها الدراسات العلمية.

ثالثاً: تحليل الفرد:

وينصب الاهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلي ومدى إمكانية الارتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب ويمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية:

نتائج تقييم الأداء والتي من المفروض أن تتم بشكل دوري.

- ملاحظة المفوضين والمشرفين لأداء مرؤوسيهم.
- نتائج الاختبارات التي يتم اجراؤها من حين لآخر مثل اختبارات المهارة ومراكز التقييم.
- نتائج استقصاءات الرأي والتي يمكن إجراءها من آن لآخر بهدف معرفة رأي الأفراد في أدائهم الحالي ومدى حاجاتهم للتدريب
- أيضاً فإن تخطيط المسار الوظيفي وما يرتبط به من فتح آفاق للتقدم أمام الأفراد يعد مصدراً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية.

2-3-9 أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية

تتنوع أساليب جمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الإحتياجات التدريبية، ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الإحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنظمة أو حجمها وعدد العاملين فيها وفيما يلي حصر للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات.

1. الملاحظة: يمكن أن تأخذ طابعاً فنياً مثل دراسات الحركة والزمن أو تأخذ طابعاً نفسياً ووظيفياً محدداً مثل ملاحظة درجة تفاعل عضو جديد يحضر الاجتماع لأول مرة. و يمكن أن تكون غير محددة وذلك مثل التجول خلال الفرق و الدوائر للوقف على عيوب وعوائق الاتصالات.

2. الإستبيانات: يمكن أن تأخذ شكل بحوث مسحية أو استطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد أو تعداد المجتمع كامل. و يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات.
3. الإستشارات: تتضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم (رسمية وغير رسمية) من معرفة الإحتياجات التدريبية لمجموعة معينة مثل رئيس مجلس الإدارة ومقدمو الخدمات الضرورية.
4. الوسائل المطبوعة : وتتضمن المجلات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات الصناعة والمجلات التجارية والمنشورات الداخلية.

4-9 أساليب التدريب

هناك العديد من الأساليب التدريبية التى تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبي والتى تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التى يحتاج إليها والتى تسهم في تطوير مستوى أدائه لعمله. وهذه الأساليب تأخذ صوراً متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي. وبالتالي تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة. فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى بمعنى أن برامج التدريب التى تصلح لتدريب وتنمية المديرين لاتصلح لتدريب الفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية، كما أن إختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم الاختلاف في طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد المهارات اللازمة بغرض أداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه المهارات المرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير، كما أن الاختلاف في خبرات وثقافات المتدربين من شأنه أن يؤدي إلى الاختلاف في طرق تدريبهم.

وفيما يلى نستعرض أهم أساليب التدريب المتبعة بصورة عامة :

1. التدريب أثناء القيام بالوظيفة (أثناء العمل)

هذا الأسلوب للتدريب يوجه لتدريب العاملين على كيفية الأداء الصحيح والسليم لأعمالهم، وعادة قد يتولى الرئيس المباشر مهمة التدريب والتوجيه أو قد يقوم به أحد العاملين القدامى بالمنظمة ممن لهم الخبرة الطويلة في العمل أو الوظيفة المعنية إلى جانب امتلاكهم للمعلومات الفنية المهمة والقدرة التدريبية التي يستطيعون من خلالها إيصال المعلومات بصورة ممتازة وواضحة من خلال الوصف والإيضاحات والشرح والتطبيق أمام المتلقي للمتدرب والذي سوف يقوم بأداء المهنة وفقاً للطريقة التي تعلمها، وعن طريق التكرار سوف يتقن الأداء.

وبالتالي عن طريق هذا الأسلوب يتم تدريب وتلقين الشخص في مكان العمل وفي ظروفه الواقعية سواء كان ذلك من الناحية المادية أو السيكولوجية.
وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم عن طريق تقليد المدرب والتقاط الخبرة منه، وعموما هذا النوع من التدريب يرتبط في الغالب بالعمل الفعلي للمتدرب وبالتالي يعطى الفرصة للمسؤولين لتقييم مدى إفادة المتدرب من التدريب، ومن جانب آخر يؤخذ على هذه الطريقة في التدريب احتمال عدم إهتمام المشرف القائم على هذا البرنامج بدرجة كافية بتوفير الجهود التدريبية أوعدم تقديره لأهمية التدريب الفعال أوقد يشغله عمله الأصلي عن التدريب السليم، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح هذه الطريقة في التدريب يتوقف أساساً على الجهد الذي يبذله القائمون ببرنامج التدريب واستعدادهم النفسي لإعطاء الخبرة الصحيحة لغيرهم، أوقد يستخدم المدرب طرقاً ووسائل للعمل غير فعالة تعلمها من نتاج سنوات عمله الطويلة وتعود عليها ولكنها قد لا تكون ذات جدوى ويصلح تعليمها للغير.

ويلاحظ أن أسلوب التدريب أثناء العمل يكون فعالاً في التدريب الإداري، فالاحتكاك والاصطدام بالمشكلات الإدارية المختلفة ومحاولة إيجاد الحلول لها يعتبر أسلوب فعال في تنمية قدرات المديرين وزيادة كفاءتهم الإدارية، والجدير بالذكر أن أبعاد التنمية وفقاً لهذا الأسلوب محدودة وقد لا تنقل إلى المتدرب أكثر من طرق

وأساليب الأداء الحالية والتي قد تكون غير فعالة وبالتالي قد يكون هناك دوام واستمرار للأخطاء السابقة في المنظمة والتقليل من فرص الابتكار والتجديد والتحول نحو الأفضل، وبالتالي يمكن القول بأن أسلوب التدريب أثناء العمل غير كاف وحده لمد المدير بكل ما يحتاجه من المعارف والقدرات والمهارات الإدارية بالإضافة إلى أن إمكانية اكتساب الخبرة من العمل ذاته يحتاج إلى وقت طويل.

2. التدوير الوظيفي

هنا يتم إلحاق العامل أو الموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمنظمة لفترات قد تطول أوتقصر ووذلك بهدف تمكينه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المنظمة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة وبالتالي إتاحة الفرصة لزيادة قدرات الموظف المتدرب و الدراية الجيدة بالأعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأصلي ,وبالتالي يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المنظمة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً أوفي القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك.

ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى لان نقل الشخص من موقع إداري إلى آخر يعد من الوسائل الفعالة في توسيع آفاقه وإكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة. وحتى يكون المردود المتحقق من التدريب فعالاً وذو جدوى عن طريق هذا الأسلوب، يجب أن تكون المدة التي يبقى فيها المتدرب في الموقع كافية بغرض إكسابه المهارات الجديدة والخبرات الجيدة، كما ويجب أن يكون النقل الدوري وفقاً لخطط وبرامج منظمة. وبالتالي يمكن القول بأن هذا الأسلوب سوف يخلق ما يعرف بالموظف الشامل.

3. إسناد مهام خاصة

هذا الأسلوب يتبع بصفة خاصة لأغراض التدريب الإداري، حيث يسند إلى المدير أو الرئيس المتدرب مهام وأعباء خاصة ويترك له حرية معالجتها مثل :الإشراف على تطبيق نظام جديد للعمل أو دراسة أوضاع ومشكلات معينة وتقديم المقترحات لحلها، وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب التدريبي في تدريب الرؤساء المرشحين للترقى إلى الوظائف القيادية العليا وذلك بغرض إكسابهم المهارات القيادية وبصفة خاصة القدرة على القيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين إلى جانب إكسابهم القدرة على التكيف مع مواقف معينة.

4. التدريب الذاتي

وفيه يقوم الموظف بتدريب نفسه بنفسه، بالاستعانة بكتيبات أوشرائط مسجلة بالصوت أوالصورة أو بهما معاً أو غير ذلك من المعينات التدريبية التي توفرها المنظمة أو الجهات الخارجية المتخصصة وتعالج موضوعات معينة ذات الصلة بعمل الموظف، ومع الثورة التقنية التي اتسم بها العالم في القرن الحادي و العشرين، شاع إستخدام المواد التدريبية المبرمجة وهو ما يسمى بالتعليم المبرمج.

5. قراءات خاصة

ويستخدم هذا الأسلوب بصفة خاصة للرؤساء الإداريين وذلك بغرض توسيع آفاقهم الثقافية والمعرفية، ويتم باختيار الموضوعات أو المقالات أو الكتب و الأبحاث الخاصة المتعلقة بفنون الإدارة وبالأحداث الجارية في المجتمع وبالمشكلات الراهنة، ويتم عقد الندوات الدورية التي يشترك فيها المديرون ويعرض كل منهم ملخصاً لأحدث ما قرأه من الأبحاث أو الموضوعات في مجال الإدارة. ويفيد هذا في إمداد المتدرب بمداخل جديدة بغرض النظر إلى المسائل والإشكالات ومعالجتها وتوسيع أفكارهم.

6. أسلوب العرض العملي

يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية وسليمة أمام المتلقين شارحاً لهم طريقة وإجراءات وعملية الأداء، وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في الأعمال الحرفية التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو تحتاج إلى إستخدام آلات وأجهزة معينة.

7. البرامج الخاصة القصيرة الأجل

ويتم تبنيه لتدريب الأفراد التنفيذيين بصفة خاصة بغرض زيادة معلوماتهم عن العمل كما هوالحال في تدريب رجال البيع أو رجال العلاقات العامة أو اختصاصي التنظيم أو المحاسبين وغالباً ما تكون هذه البرامج مزيجاً من قاعة الدرس Class Room و خبرة العمل. وعادة ما تكون هذه البرامج مكثفة وقصيرة المدة لا تتعدى الأسابيع أو الاشهر وذات موضوعات محددة، وتوفرها المنظمة ذاتها أو توفرها الاتحادات المهنية أو الجامعات و المعاهد العليا أو معاهد التنمية الإدارية المتخصصة.

8. المحاضرات

تعد المحاضرات أسلوب تدريبي مباشر، تعرض من خلاله الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من الدارسين في وقت واحد بشكل تزداد معه فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المحاضرين وتزداد فعالية هذا الأسلوب عندما يتم الإعداد له بصورة مسبقة للمادة العلمية للمحاضرة والإهتمام بطريقة العرض بحيث يصحب ذلك الوسائل الإيضاحية كالرسوم أوالصور أوالخرائط أوالأفلام وبما يمكن معه استدعاء انتباه المتدربين.

ومن مزايا هذا الأسلوب إمكان تقديم المعلومات في شكل منطقي دون اعتراض أو توقف إلى جانب أن معلومات المحاضرة عادة ما تكون مستقاة من المصادر العلمية وبالتالي يمكن الوثوق بها إلى جانب المرونة في الأسلوب والسهولة في التنظيم. ولكن يؤخذ على أسلوب المحاضرات بأنه يتناول العموميات من الأمور

دون التعرض غالباً للتفاصيل العملية إلى جانب افتقاره لعنصر التشويق إذ لا تتوافر فرص للمناقشة الجماعية.

9. التدريب بالورش

ويعرف ببرنامج التلمذة الصناعية، فقد أصبح الكثير من أصحاب العمل يلجئون لهذا الأسلوب، وهذا الأسلوب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب العملي أثناء العمل ويستعمل هذا الأسلوب على نطاق واسعاً في مهن بعينها مثل: الكهرباء , السباكة... الخ. وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر.

10. التدريب من خلال المحاكاة

فيه يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله فبالرغم من أن التدريب يتم خارج نطاق العمل إلا أن ذلك يخلق الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفـرد وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على إمكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف مثل الطيران والذي يتم في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدات التي سوف تستخدم في الوظيفة الفعلية وبالتالي يترتب على ذلك ما يلي :

- زيادة درجة الأمان من خلال تجنب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدربين وسط بيئة العمل الفعلية.
- صقل المهارة لدى المتدرب من خلال إفساح المجال أمامه دون التأثير على سير العمل.
- خفض التكلفة أو النفقات، بحيث لا تعدو تكلفة هذه الطريقة إلا أن تكون مبالغ قليلة فقط تشمل تكاليف صيانة وإصلاح المعدات التي قد تتلف بسبب أخطاء المتدربين.

بالإضافة إلى تلك الأساليب المذكورة هناك أساليب أخرى تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبي نذكر منها إجمالاً :

- التدريب عن طريق وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.
- إستخدام اللجان كوسيلة تدريبية.
- دراسة الحالات كوسيلة فعالة لتنمية المديرين بصفة خاصة، وذلك عن طريق إعطاء المتدرب الفرصة للتفكير المنطقي والتحليل الواقعي للحالات والمشاكل.
- المؤتمرات: وهي وسيلة للتدريب تسهم في تشجيع وتطوير التفكير الجماعي إزاء موضوع مشترك.
- الندوات وحلقات الدراسة Seminars: وفيها تشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين على مستوى عالٍ.

5-9 تقييم التدريب

يقصد بالتقييم لغة الحكم على القيمة المضافه وتقديرها، كما يعنى أيضا الإصلاح والتعديل وإزالة الاعوجاج. يعد التقييم عملية منظمة يستهدف بها تحديد كفاءة أو قيمة أو معنى شئ ما و مفهوم التقييم من الناحية التدريبية يقصد به العملية المنظمة التى تقوم بها الإدارة بجمع المعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برامج التدريب الموضوعة بغرض تنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

ويعتبر تقييم مردود التدريب والعائد على الأموال المستثمرة فيه من المجالات ذات الأهمية في المنظمات. وقد كانت البداية الطبيعية للكتابة في مجال تقييم التدريب ترتكز أساساً على الأعمال التي قدمها كيرك باتريك دونالد Kirk Patrik Donald في مقالاته الأربعة في مجلة التدريب والتنمية التي تصدرها الجمعية الأمريكية لمديري التدريب.

1-5-9 أهداف التقييم

السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد فعالية البرامج التدريبية أو المدخلات التى تحدثها المنظمة بهدف التطوير و التغيير ويتوقع عادة بنهاية عملية التقييم الوصول إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، وتعوض وتفوق عائدها ما انفق عليها من موارد مالية وهنالك أسباب مصاحبة للسبب الرئيسي هي :

- تحديد إذا ما كان التدريب مواكباً للأهداف الأصلية التى عقد من أجلها.
- تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم (تحديد مناطق القوه والضعف في البرنامج التدريبي).
- تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار Return On Investment (ROI) للمجهود التدريبي.
- تحديد من يمكنهم الاستفادة بهذه البرامج والأنشطة التطويرية.
- تحديد الوحدات أو الشخصيات الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج أو النشاط التدريبي.
- تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أو تسويق البرامج التدريبية.
- تحديد مدى ملائمة هذا البرنامج أو النشاط لأهداف واحتياجات المنظمة.
- بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن إستخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.
- إبراز اقتصاديات التدريب من حيث مقارنة كلفة البرنامج مع عائده.

وعموماً عادة ما يتم إجراء التقييم لعدة أغراض تنقسم في مجملها إلى مجموعتين :

(1) تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.

(2) تحديد وجوب الاستمرار في العملية من عدمه.

ويمكن تفصيل هذه الأغراض في الآتي :

- تحديد ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه : تحديد مدى متابعة المكونات للبرنامج التدريبي حيث يمكن للتقييم المساعدة في تحديد فعالية المكونات المختلفة لبرنامج تنمية الموارد البشرية (بيئة التعليم، محتويات البرنامج.... الخ).
- علاقة التكلفة و العائد : بمعنى إذا ما كان البرنامج يبرر تكاليفه أم لا عبر المقارنة بين تكاليف البرنامج وفائدته أوقيمته النهائية.

- تحديد من الذي ينبغي اشتراكه في البرامج المعدة في المستقبل.
- تعزيز النقاط الهامة المطروحة على المشاركين : حيث يمكن عبر التقييم تعزيز المعلومات التي تناولها البرنامج عبر قياس نتائج المشاركين وبالتالي تركيزهم بما أنجزوه أوما عليهم إنجازه.
- تجميع المعلومات للمساعدة في تسويق البرامج بالمستقبل : عبر معرفة مثلاً لماذا يحضر المشاركون بعض البرامج المعينة ؟ كما يوفر التقييم معلومات تساعد في رسم إستراتيجية التسويق للبرامج التي ستعد مستقبلاً.
- تحديد ما إذا كان البرنامج مناسباً : حيث يمكن للتقييم أن يحدد إذا ما كانت المشكلة الأصلية مشكلة تدريب أم لا بمعنى اخر يمكن معرفة إذا ما كان التدريب مطلوباً فعلاً أم لا.
- تأسيس قاعدة بيانات لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرار ؟

9-5-2 مستويات التقييم

الفهم الكامل لحاجة الأداء و دوافع العمل وكيفية تأثيرها على الأداء الكلي للمنظمة يمكن من تحديد المستوى الملائم للتقييم من بين مستويات التقييم المتعارف عليها على النحو التالي :

a) من منظور العميل : Customer Perspective

هل تطابق البرنامج مع توقعات المشاركين فيه ؟ هل تم تقديمه بإستخدام الأساليب التدريبية الملائمة ؟ هل يشعر المشاركون بالرضا تجاه النتيجة النهائية المحققة من هذا البرنامج ؟

b) من منظور التعلم Learning Perspective:

هل حصل المشاركون على مهارة أو معرفة لم تكن متوفرة لديهم من قبل؟ وهل تم إدخال تحسينات على الطرق التي يستخدمونها سابقاً؟ هل يمكن قياس الفرق قبل وبعد التدريب.

c) من منظور العمل : **Business perspective**

هل حدث تأثير في أداء الوظيفة كنتيجة للبرنامج ؟ هل زادت الإنتاجية ؟ هل إختلف السلوك الوظيفي؟ هل انخفضت التكاليف ؟ هل استخدمت تكنولوجيا لم تكن مستخدمة من قبل ؟ هل حققت أهداف المنظمة في تطوير الأداء الوظيفي كما سبق وخطط له ؟

d) من المنظور المالي : **Financial Perspective**

هل عاد هذا البرنامج بالنفع المالي أو المردود الاقتصادي على المنظمة؟ هل ساعد هذا البرنامج في زيادة الدخل أوتخفيف التكاليف أوتوريد عوائد أو آثار اقتصادية إيجابية؟

ولتحقيق الإجابة على الأسئلة السابقة مجتمعة نقدم أربعة نماذج شهيرة لعملية تقييم التدريب وهي :

أولاً : أسلوب كيرك باتريك Kirk Patrik

حيث طور باتريك في نموذجه مفهوماً لهيكل العمل للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها. وقد تطلبت فكرته أربعة مستويات في التقييم وإجابات لأربعة أسئلة غاية في الأهمية يبينها الجدول رقم (9-1)

جدول رقم (9-1)

أسلوب كيرك باتريك لتقييم التدريب

الرقم	المستوى	الأسئلة
1	رد الفعل	هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج ؟
2	التعلم	ماذا تعلم المشاركون من البرنامج ؟
3	السلوك	هل غير المشاركون من سلوكهم بناءاً علي ما تعلموه ؟
4	النتائج	هل أثر التغيير في السلوك علي المنظمه بشكل إيجابي؟

- رد الفعل : **Reaction** يعرف رد الفعل بفكرة المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك المواد التى درست، المدربين، مكان الدراسة التسهيلات، المتاحة، طريقة التدريس، المحتويات... الخ و يعد رد فعل المشاركين عاملاً هاماً في

استمرارية البرامج التدريبية والردود على نماذج استطلاع ردود الأفعال تساعد في التصدي للقرارات التي قامت على أساس تعليقات صادرة من مجموعة قليلة جداً من المشاركين سواء كانوا راضين عن البرنامج أوساخطين عليه.

- **التعلم Learning:** وهو يرتبط هنا بقياس تعلم المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج. وهو أكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال، وهناك قياسات مختلفة عديدة لأداء التعلم تشتمل على إختبارات الورقة والقلم ومنحنيات التعلم ومهارات التدريب ومحاكاة طبيعة العمل.
- **السلوك Behavior:** يستخدم هنا للإشارة إلى قياس كيفية أداء العمل وهنا ليس بالضرورة أن أعلى إنجاز بالبرنامج يؤدى دائماً إلى تطوير السلوك في العمل بمعزل عن العوامل الأخرى غير البرنامج التدريبي والتى تؤثر على الأداء في محيط العمل. ولذلك فالتقييمات بالسلوك قد تحتوى على مقارنات ما قبل وما بعد البرنامج، إشراف من رؤساء المشارك ومرؤوسين المراقبين، و مقارنات إحصائية.
- **النتائج Results:** تستخدم التقييمات عند هذا المستوى للربط بين نتائج البرنامج وتطوير المنظمه. ويشمل هذا جمع البيانات قبل وبعد البرنامج وتحليل التطور الحادث مع ضرورة عزل المتغيرات الأخرى التى قد تكون هى السبب فى ذلك التطور أو التحسين.

ثانياً : أسلوب باركر Parker

حيث قام باركر طبقاً للمعلومات المتوفره بتقسيم دراسات تقييم المعلومات إلى أربعة مجموعات منطقية هي :

- أداء العمل.
- أداء المجموعة.
- رضاء المشارك.
- كمية المعرفة التي أكتسبها المشارك.

و بالرغم من التشابه بينه وبين أسلوب باتريك إلا أن هناك بعض الإختلافات ستظهر في التفصيل

- أداء العمل : هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير الأداء، ويأتي التقييم في القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك تاريخ العمل، نوعيته ,التوقيت، توفير النفقات بالإضافة إلى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتى تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.
- أداء المجموعة :وهو يحدد تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على المنظمه ككل و بالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل وما بعد المقارنة والتطورات التى طرأت ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى.
- رضاء المشاركين :وهو يحدد مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التدريب ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وفيه تستخدم عادة إستمارات إستطلاع الرأي التى توزع في نهاية الدورة التدريبية والمقابلات مع المشاركين.
- المعارف التي حصل عليها المشاركون : يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التى إستوعبها المشاركون ويفضل فيه إجراء إختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة التدريبية لقياس مقدار المعارف والمعلومات التى تم إكتسابها.

نخلص من ذلك أن برنامج تنمية الموارد البشرية طبقاً لنماذج باتريك وباركر يتم تقييمه على أساس المشاركين الذين يتم تدريبهم وردود أفعالهم الشخصية تجاه البرنامج وبمقدار المعلومات الجديدة التي تم استيعابها فضلاً عن تطبيق مواد البرنامج.

ثالثاً : أسلوب شركة بيل The bell System

جاءت نتيجة دراسة قامت بها عدة شركات وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج وهي :

1. مخرجات ردود الأفعال Reaction Outcomes

يمثل أراء المشاركين في البرنامج ككل أوفى محتوياته التفصيلية مثل العدة , المواد، طرق التدريس... الخ.

2. مخرجات الإمكانيات Capability Outcomes

يشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركين أويعتقدونه أويفعلونه أوينتجونه فى نهاية البرنامج.

3. مخرجات التطبيق Application Outcomes

يتضمن ما يعرفه المشاركون أويعتقدونه أويفعلونه أوينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التى من أجلها أعد لهم البرنامج.

4. مخرجات القيمة Worth Outcomes

تعد أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه ويمثل هذا الناتج إلى أى مدى إستفادت المنظمه من التدريب آخذين فى الإعتبار الأموال والوقت والجهد والموارد المستثمرة. المستويات الاثنين الأول تمثل الأهداف الفورية للتدريب وما تبقى يمثل النتائج على المدى البعيد.

رابعاً : أسلوب كيرو CIRO

هو أسلوب فريد لتصنيف التقييم وتوجد أربعة أصناف رئيسية لتقييم الدراسات وهى تشكل لاختصار CIRO:

- تقييم السياق **Context Evaluation**: يتضمن الحصول على وإستخدام معلومات عن الوضع العملي (البيئة المحيطة) لتقدير النواحي التدريبية المطلوبة لتقدير ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، وهنا يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف وهي :

- الأهداف النهائية : أوجه القصور المعينة بالمنظمة التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج.

- الأهداف المتوسطة : التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية.
- الأهداف الفورية : المعارف الجديدة والمهارات أووجهات النظر التي ينبغي للعاملين اكتسابها لتغيير سلوكهم حسب المطلوب للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

• تقييم المدخلات **Input Evaluation**: يتكون من الحصول على إستخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة والخيارات البديلة. وهو يتضمن تحليل الموارد المتاحة وإمكانية نشرها بشكل يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة. بمعنى أنه يشير إلى عملية جمع الأدلة وإستخدامها لتقرير نوعية برامج تنمية الموارد البشرية التى سيتم تنفيذها.

• تقييم ردود الأفعال **Reaction Evaluation** : يشمل الحصول على وإستخدام معلومات من ردود أفعال المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية. والصفة المميزة له أنه يعتمد على تقارير المشاركين الذاتية والتي يمكن أن تكون مساعدة ومفيدة جداً إذا ما تم تجميعها بأسلوب منظم.

• تقييم النتائج **Outcome Evaluation** : يشمل ذلك الحصول على وإستخدام معلومات عن النتائج)مخرجات (برنامج تنمية الموارد البشرية لتطوير البرامج المستقبلية. للاستفادة من تقييم المخرجات لا بد من الإعداد الجيد قبل بدء البرنامج التدريبي. هناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات :

- تحديد أهداف الاتجاه.
- اختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه الأهداف.
- عمل القياسات في الوقت المناسب.
- تقدير النتائج وإستخدامها لتطوير البرامج التالية.

2-5-9 تقييم مصادر التدريب الخارجية

تعتمد إدارة التدريب علي مصادر خارجية عديدة للوفاء باحتياجات التدريب بالمنظمة وعادة تأخذ المصادر الخارجية الصور الآتية :

- إرسال متدربين إلي مراكز أومؤسسات تدريبية متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة (داخلية أوخارجية).
- شراء حقائب تدريبية أو معينات سمعية وبصرية كالأفلام والشرائح التعليمية وبرامج الحاسب الآلي أو الأقراص المدمجة ويتم الشراء عادة من مؤسسات تدريبية متخصصة في إنتاج مثل هذه المواد.
- الاستعانة بخبراء و مستشارين من خارج المنظمه لتنفيذ خطة التدريب الداخلية أو لوضع دراسة استشارية لها.
- حضور الملتقيات الفكرية أو المؤتمرات التي تنظمها الجهات الخارجية.

وعموماً كل المصادر السابقة تحتاج إلي جهد مكثف لمحاولة تقييم ما تقدمه من برامج تدريبية للمنظمة وهنا نشير إلي بعض الجوانب السطحية التي قد تجعل التقييم الموضوعي لهذه المصادر صعب المنال إذا استمرت هذه السياسات، ومنها:

- ما زال اختيار المؤسسات والمراكز التدريبية الخارجية التي تتولى تدريب موظفي المنظمه يخضع في بعض الأحوال لأسس شخصية بعيدة عن المعايير أو التقييم الموضوعي.
- تعود الجهة طالبة الخدمة التدريبية علي أداء أسلوب بعض المراكز التدريبية المتخصصة بصورة تمنعها من التفكير في غيرها حتى في حالة انخفاض أداء هذه الجهة وعدم ملاءمته.
- وجود مصلحة شخصية مباشرة بين متخذ قرار الابتعاث أو الترشيح أو التدريب الخارجي. قد يكون متخذ القرار نفسه المرشح للتدريب مما يدفعه إلي اختيار ما يلائمه من برامج ليس فقط من حيث الموضوع ولكن كذلك من حيث المادة، المكان، المزايا المعنوية وتوقيت الانعقاد.

- اختيار البرامج منخفضة التكلفة بغض النظر عن كفاءة أو فعالية محتويات هذه البرامج.

والخطوات الواجب الأخذ بها من جانب المنظمه حتى تضمن تعظيم الاستفادة من البرامج الخارجية هي :

- التخطيط قبل البرنامج : إن نجاح البرنامج الذي سينعكس في أداء العمل هو عبارة عن اندماج كل من سياسة المنظمه، دعم الإدارة العليا، التخطيط الواعي من جانب إدارة التدريب، فإدارة التدريب يجب أن تكون الجهاز المركزي الذي ينسق ويعد ويميز المشاركين في البرامج الخارجية وبحكم عملها يمكنها الحكم علي مدي ملائمة البرنامج وفعاليته. ولذلك يجب أن تكون هي المقرر المدعم للمنظمة في تحديد البرامج المناسبة مع تزويد المنشأة ببيانات التقييم عند الطلب..
- أنشطة ما بعد البرنامج : بعد انتهاء البرنامج وعودة المشاركين إلي أعمالهم يبدأ الجزء الهام والقاطع في العملية كلها وهوتنزيل المتدرب لما تعلمه علي أرض الواقع.
- بناء قاعدة بيانات : ويمكن عبرها معرفة البرامج الناجحة وتعتبر محصلة لبيانات البرامج المناسبة والمطلوبة لاحتياجات التنمية البشرية وكذلك تمكن قاعدة البيانات من الاحتفاظ بمسار تكلفة حضور البرامج الخارجية من خلال التقارير التي تعد عن رسوم التسجيل، نفقات السفر... الخ
- المتابعة : لضمان التطبيق الناجح للبرنامج الخارجي لا بد من المتابعة وتوجب المتابعة الاتصال الرسمي بين المشتركين في البرنامج خلال فترة من الوقت متفق عليها بعد حضور البرنامج وذلك بغرض تحديد التغييرات التي حدثت نتيجة لحضور البرنامج.

6-9 التدريب و إدارة الجودة الشاملة

ان المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب وإدارة الجودة الشاملة تكمن:

من حيث التعريف: تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب حول التعريف حيث أن كليهما يركزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضاءه.

من حيث نقطة البدء: نقطة البدء في إدارة الجودة الشاملة هو العميل، وبالتالي تحديد احتياجاته، و نقطة البدء في التدريب هو العميل و تحديد احتياجاته التدريبية أي أن التوجه الأساسي في إدارة الجودة الشاملة والتدريب هو السوق المستفيد (العملاء).

ومن حيث تطور المفهوم: إن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة والتدريب من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد أي للقيمة المضافة التي يحققها كلا النشاطين، إذا من المفترض أن يتحقق عائد من التدريب ومن إدارة الجودة الشاملة في شكل منافع للعميل سواء للمتدرب والمستهلك وغيرها من أصحاب المصلحة.

ومن حيث الوظيفة الأساسية: الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وكذلك فان الوظيفة الأساسية للتدريب هو العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة و الأكثر معرفة وإقبالا على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء.

ومن حيث العلاقات: تقوم إدارة الجودة الشاملة على استثمار علاقة (المورد- العميل) على كل المستويات وفي جميع المجالات داخل المنظمة وخارجها:كما يقوم التدريب على إدراك واحترام استثمار علاقة (المورد- العميل).

ومن مفهوم العملية: ينطبق مفهوم العملية في حالتي إدارة الجودة الشاملة والتدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما (مخرجات) لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال (الأنشطة) يستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات).

وتميز التدريب في إطار الجودة الشاملة: يطلق التدريب الشامل على التدريب للجودة الشاملة لأنه متنوع في موضوعاته ومتنوع في محتوياته ومتنوع في تطبيقاته، ويشمل كل العاملين في المنظمة، والتدريب الشامل يختلف عن التدريب العادي (التقليدي) في:

- هناك مزيج في الموضوعات الفنية وغير الفنية.
- هناك مصطلحات جديدة يجب أن تعرف.
- هناك مواقف مختلفة لتنفيذ وتطبيق التدريب الشامل مثل:اجتماعات الفريق، وكذلك تجميع البيانات بطرق مختلفة.
- التدريب الشامل يقوي المنظمة ككل دون استثناء لأي مستوى وهذا ما يؤدي به إلى أن يكون أشمل من التدريب العادي، وهذا يحتاج إلى التخطيط المستمر الجيد لان كل دورة تخدم سابقتها وأن كل مستوى يخدم الذي يليه.

1-6-9 الاعتبارات الأساسية في تدريب الجودة الشاملة

- تحديد العملاء: العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب أي الموظف الداخلي في المنظمة يعاني من مشكلات في الأداء ، لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة العميل كل من له علاقة بالمتدرب وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وزملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يعمل بها المتدرب وهم يعبرون عن العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين.
- تطوير العمليات التدريبية: حسب مفهوم الجودة الشاملة فهي خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر يمكن أن يكون عن طريق:
  - تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.
  - تحسين أسلوب الأداء.
  - تحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة.
  - زيادة كمية الإنجاز في وحدة زمن محدده.
  - ترشيد تكاليف انجاز الأداء.

- **تصميم التقنيات التدريبية:** في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصرا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله. وقد تطورت التقنيات التدريبة لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.
- **تخطيط الموارد التدريبية:** يمثل الانسان أهم مورد في العمليات التدريبية مثل مديري التدريب، مخططي التدريب ، مصممي البرامج التدريبية ، إحصائي وسائل وتقنيات التدريب ....الخ كما تشمل عملية التخطيط الموارد التدريبية لتحديد الاحتياجات من التجهيزات، الاماكن ووسائل الإيضاح.
- **اختيار المدربين:** يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالكفاءات التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب، إن المدرب الذي يعتمد على التدريب في اطار الجودة الشاملة سيكون حافزا للتغيير ولن يكون مجرد شخص يوفر مناهج تقليدية وهذا يحتاج إلى عدد من المهارات الإضافية:

- مهارات مبدئية تساعد في الوصول إلى الأشخاص الذين لديهم المعلومات التي يحتاج إليها أو الأشخاص الذين يراد التأثير عليهم.
- تنمية العلاقات وخلق الألفة بين الجميع ، وتفهم وجهات نظرهم واحتياجاتهم.
- القدرات الشخصية التي تساعد على تحليل الموقف وإيجاد الحلول التي تنجح في كل من المفهوم التقني والسياسي، والحصول على الالتزامات بالعمل وتوليد الموارد.

10

الفصل العاشر

الفصل العاشر

إدارة الصراع

Conflict Management

1-10 مفهوم الصراع

2-10 الصراع و المنافسة

3-10 الجوانب الإيجابية للصراع

4-10 مراحل الصراع

5-10 مصادر الصراع

6-10 مستويات الصراع

7-10 الأساليب الشخصية لتخفيض الصراع

8-10 أساليب تخفيض الصراع بين جماعات العمل

الفصل العاشر

إدارة الصراع

Conflict Management

1-10 مفهوم الصراع

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل جزئي على التعاون الكامل بين جميع أجزاء المنظمة. أما أهم الأركان الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما ذكرنا في الفصل الأول من هذا الكتاب فهي وحدة الهدف. و هذا يعني أن كافة الموظفين وفي كافة المستويات يفهمون رؤيا المنظمة و يتم توحيد جهودهم من أجل تحقيق هذه الرؤيا.

و بناءاً عليه فإن كافة القرارات يتم اتخاذها بناءاً على نفس المعايير مثل: ما هي أفضل الخيارات التي تدعم رؤيا المنظمة؟ و هذا يتطلب وضع مصلحة المنظمة قبل مصلحة الدوائر و فرق العمل و الموظفين.

و في المنظمات التي لديها وحدة في الهدف، نجد أن التعاون هو النمط السائد، أما المنظمات التي يكون هنالك صراع دائم بين دوائرها و فرقها، فغالباً ما يسعى أفرادها إلى تحقيق مصالحهم الشحصية و تفضيلها على مصالح المنظمة.

نظرا لتداخل وتشابك العلاقات بين الأفراد أو جماعات العمل في المنظمة الواحدة، فإنه غالبا ما يحدث نوع من الصراع التنظيمي بين أعضاء المنظمة . ويمكن بصفة عامة تعريف الصراع على أنه: العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد (أو جماعة) معينه بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد أو الآخرين لحقوق الأخر.

ويلاحظ من التعريف السابق أن الصراع يحدث في الحالات التي يؤدى تحقيق أهداف طرف معين (فرد أو جماعة) إلى منع تحقيق أهداف طرف ثان (فرد أو جماعة).

وغالباً ما يكون السبب في صعوبة تحقيق أهداف كلا الطرفين في نفس الوقت هو عدم توافر الموارد التي يتصارع عليها الأطراف (موارد مالية أو بشرية أو معلومات)، أو رغبة أحد الأطراف في الاستحواذ على القدر الأكبر من تلك الموارد في حالة توافرها. وبالإضافة إلى ما سبق، فإن الصراع غالباً ما يحدث في الحالات التي يكون فيها عدم توافق في مصالح الأطراف المختلفة مما يؤدى إلى ظهور الخلاف والصراع.

وقد لا نغالي إذا قلنا إن الصراع هو أحد المكونات الأساسية للحياة التنظيمية .فهو يحدث في كل المنظمات، و على كافة المستويات. وبصفة عامة فإن الصراع يمكن أن يحدث في الحالات التالية:

- وجود مصالح متعارضة بين أهداف الفرد والأفراد الآخرين ، أو الفرد و الجماعة، أو بين الجماعات بعضها وبعض.
- التعاملات بين الأفراد التي تهدف إلى تحقيق انتصارات على حساب الآخرين. وفى مثل هذه الحالات فإن مكسب أي طرف يعتبر خسارة للطرف الثاني (المباراة الصفريةZero Sum Game).
- الأفعال وردود الأفعال ذات الطابع المتناقض والصادرة من الأفراد داخل المنظمة.
- محاولات أعضاء المنظمة الترقي وتحقيق التقدم الوظيفي قبل الآخرين.
- الرغبة في فرض السيطرة والتأثير على الآخرين.

2-10 الصراع و المنافسة

من الضروري أن نفرق في هذا المجال بين الصراع و المنافسة، فالصراع يوجه نحو طرف أو أطراف أخرى في المنظمة نظراً لتعارض المصالح، بينما المنافسة هي محاولة لتحقيق أهداف معينة دون أن يتعارض ذلك مع مصالح الآخرين. ففي الحالات التي يبذل فيها رجال البيع جهوداً تسويقية عالية لزيادة المبيعات كل في منطقة معينة فإن ذلك يمثل تنافساً بين رجال البيع، ولا مجال للصراع هنا. أما في

الحالات التي يسعى رجل بيع إلى زيادة مبيعاته في نفس المنطقة، فإن التنافس يتحول إلى صراع على نفس المورد المحدود (وهو المستهلك في هذه الحالة). وبنفس المنطق فإن الطلاب يتنافسون من أجل الحصول على درجات مرتفعة دون أن تتحول تلك المنافسة إلى صراع.

وبرغم ما سبق ، فإننا نود أن نؤكد أن احتدام المنافسة يمكن أن يؤدي إلى الصراع أحياناً. غير أن الصراع يمكن أن ينشأ دون أن يسبقه حالة منافسة . ففي الحالات التي يمكن أن تستفيد فيها الأطراف المتنافسة (المصالح المشتركة)، فإن المنافسة لن تؤدى إلى حدوث حالات من الصراع . ومن الأمثلة على ذلك الحالات التي لا يؤدى فيها ترقية موظف معين من منع الموظفين الآخرين من الترقية. ففي هذه الحالة ترقية الموظفين ممكنة وبالتالي لن يحدث تعارض في المصالح ولن يحدث صراع.

وخلاصة ما سبق ، أن الفرق بين المنافسة والصراع يكمن في احتمال أن يؤدي تحقيق أهداف الطرف (أ) إلى التأثير على أو منع تحقيق أهداف الطرف (ب). فإذا تحقق الشرط السابق فاحتمال حدوث صراع هو احتمال كبير وقوي، وإذا لم يحدث فإن المنافسة تظل قائمة.

10-3 الجوانب الإيجابية للصراع

بالرغم أن معظمنا يعتقد أن كل نتائج الصراع هي نتائج سلبية يجب تفاديها، فإن الصراع يمكن أن ينتج بعض الجوانب الإيجابية للمنظمة وللأفراد إذا ما تم التعامل معه وإدارته بطريقة جيدة.

وبصفة عامة فإن النظرة التقليدية للصراع ظلت سائدة لفترة طويلة . وطبقاً لهذه النظرة فإن الصراع يعتبر مؤشراً لوجود خطأ ما في المنظمة وأنه لابد من اتخاذ بعض الإجراءات التنظيمية للقضاء علي هذا الصراع . وطبقاً لهذه النظرة فإن الصراع ليس له أي فوائد تذكر لأنه يشتت جهود المديرين ويؤدي إلى إهدار الموارد التنظيمية، ولذلك فإنه يجب تحاشى الصراع.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن النظرة التقليدية أكدت أن المسبب الرئيسي للصراع هو سوء الإدارة والموظفين المشاغبين . ومن ثم فإن علاج الصراع– من هذا المنظور - يبني على أساس وجود إدارة سليمة واستبعاد الموظفين المشاغبين وبذلك يتحسن الأداء.

وبصفة عامة، يمكن تلخيص أهم الجوانب السلبية للصراع كما يلي:

- شعور بعض الموظفين بالانهزام وعدم الرضا.
- تباعد المسافات بين العاملين والمنظمة.
- سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين.
- تركيز الأفراد على الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية.
- انخفاض روح الفريق وتدهور الأداء التنظيمي.
- ارتفاع معدل دوران العمالة.

وخلال السنوات القليلة الماضية ظهرت النظرة الحديثة للصراع التى تعتبره جزءاً لا يتجزأ من الحياة التنظيمية بل وأنه ضرورة أحياناً لتحسين الأداء التنظيمي. ولا أحد ينكر أن الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية في العديد من الحالات . غير أن النظرة الحديثة استهدفت جذب نظر المديرين إلى بعض الجوانب الإيجابية التي يمكن أن تتحقق نتيجة الصراع وأثر ذلك على أداء العاملين.

وطبقاً للنظرة الحديثة للصراع فإن الصراع يمكن أن يؤدي إلى تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين، ويمكن أن يؤدى إلي كسر حدة الجمود والتخلف الإداري السائد في منظمة ما. إن النظرة إلى الصراع على أنه وسيلة لتوجيه جهود العاملين للتجديد والابتكار يمكن أن يساعدنا على التقليل من الأضرار السلبية للجمود وزيادة النتائج الإيجابية له . ومما سبق يتضح أن التركيز الأساسي لهذا المدخل الحديث هو" الإدارة الجيدة للصراع بدلاً من محاولة القضاء عليه".

وتتضمن عملية الإدارة الجيدة للصراع كلا من:

1. الحفاظ على مستوى مناسب من الصراع.

2. استخدام بعض استراتيجيات تخفيض الصراع.

وأكثر من ذلك قد تتضمن عملية الإدارة الجيدة للصراع أن يقوم بعض المديرين بخلق نوع من الصراع بين العاملين ، وخاصة في الحالات التي يتطلب الأمر فيها زيادة درجة الابتكار والإبداع لحل المشاكل الإدارية.

وفي الحالات أو المواقف الإدارية التي يصل فيها الصراع إلى أقصى حد يمكن أن يؤدى ذلك إلى حدوث كوارث إدارية غير محتملة . وبنفس المنطق فإنه في حالات تدني الصراع التنظيمي إلي أقل مستوياته، فإن ذلك يؤدي إلى الجمود وعدم القدرة على التجديد.

وتعتبر عملية تحديد المستوي الأمثل للصراع عملية إدارية شاقة حيث إنها تتطلب فهماً تاماً بأطراف الصراع وطبيعة هذا الصراع وأسبابه . كذلك يتطلب الأمر أن يكون المدير على درجة عالية من المهارة بحيث يستطيع أن يحدد استراتيجيات تخفيض أو زيادة درجة و حدة الصراع . وأخيراً فإن الصراع الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على الأداء لابد أن يراقب ويلاحظ جيداً من جانب المدير حتى لا يؤدي إلى نتائج عكسية. وبصفة عامة، يمكن تلخيص أهم الجوانب الإيجابية للصراع كما يلي:

- تطوير الأفكار.
- الاتجاه نحو البحث عن أفكار جديدة.
- بحث وحل المشاكل الدائمة.
- إعطاء الفرد فرصة للتعبير عن رأيه.
- دفع عملية الإبداع والتطوير.

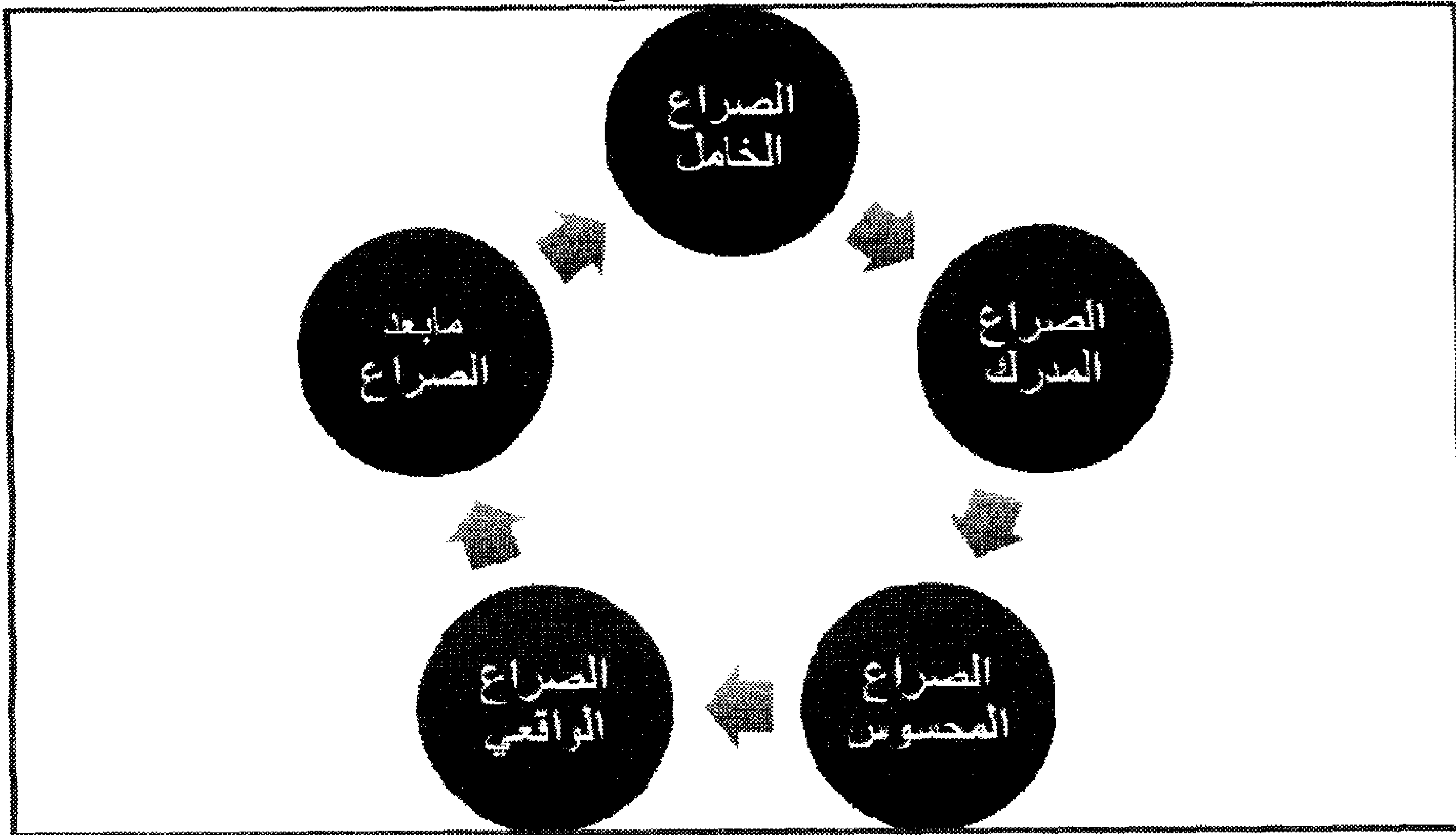
4-10 مراحل الصراع

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة. ومن الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد

غير واضح الأبعاد. وبهدف التعرف على ديناميكية الصراع فإننا سوف ننظر إليه من خلال المراحل التالية، كما في الشكل رقم (10- 1):

الشكل رقم (10-1)

مراحل الصراع



المرحلة الأولي: الصراع الخامل

وهى المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه . ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيه أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة، أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة، أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي. وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظراً لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.

المرحلة الثانية: الصراع المدرك

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعاً مرتقباً سوف يحدث. وغالباً ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس

هي المرحلة التي تشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة. وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.

المرحلة الرابعة: الصراع الواقعي

وهى مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع. ومن أمثلة هذه الأفعال الهجوم أو الانسحاب أو تقديم تنازلات . وفى هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الصراع

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع. وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفى أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل ويتم بدلاً منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع.

5-10 مصادر الصراع

تتعدد صادر الصراع داخل المنظمة لتشمل العديد من المصادر الشخصية والتنظيمية. وتتضمن تلك المصادر ما يلي:

1. **مصادر الاتصالات الشخصية:** يرى عدد كبير من المديرين أن أحد المسببات الأساسية للصراع تنتج عن سوء عملية الاتصالات الشخصية بين العاملين في المنظمة. فلو أننا عرفنا عملية الاتصالات الشخصية على أنها عملية رسم صورة ذهنية دقيقة لما يقصده المرسل، فإن تحقيق الاتصال الفعال يعتبر شيئاً نادر الحدوث. فبالإضافة إلى جوانب القصور الذاتية في إدراكنا، هناك العديد من المتغيرات التي تساعد على سوء الفهم أو صعوبة التفسير أو الغموض . ولا

شك أن الصراع الناتج عن سوء الاتصالات الشخصية يمكن أن يؤثر تأثيرا سلبيا على نتائج هذا الصراع وسهولة حله.

2. **المصادر التنظيمية:** تتضمن المصادر التنظيمية العديد من المتغيرات التي يمكن إجمالها في عدد من المتغيرات مثل:

- **حجم المنظمة:** الصراع في المنظمات كبيرة الحجم أعلى منه في المنظمات صغيرة الحجم.
- **عدم تجانس أعضاء المنظمة :** يؤدى عدم تجانس أعضاء المنظمة (من حيث السلطة والقيم) إلى وجود الصراعات بينهم. وبرغم ذلك فإن هذا التنافر (عدم التجانس) يمكن أن يكون عاملاً مساعدا على زيادة الإنتاج.
- **المشاركة:** برغم مما قد يعتقد البعض من أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يمكن أن تقلل من الصراعات، إلا أن العديد من الباحثين أكدوا العكس . في كثير من الحالات تؤدى مشاركة العاملين في صياغة القرارات إلى زيادة حدة الصراعات بينهم . ويرجع السبب في ذلك إلى أن المشاركة العالية تعمق الاختلافات الفردية بين أعضاء التنظيم ومن ثم تطفو الصراعات إلى السطح.
- **نظم الأجور والحوافز :** اختلاف نظم الأجور والحوافز بين المجموعات الوظيفية داخل الشركة يمكن أن يؤدى إلى حدوث صراع بين تلك المجموعات.
- **مشاركة الموارد التنظيمية :** تتنافس وتتصارع المجموعات فيما بينها للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد التنظيمية المتاحة.

3. **مصادر سلوكية:** ترجع المصادر السلوكية إلى اختلاف تقييم الأفراد للمواقف بطرق مختلفة، أو بسبب رغبتهم الدائمة في خلق خلافات وصراعات مع الآخرين. ان طبيعة البناأت الفكريه المختلفه للافراد و الجماعات و اختلاف الاتجاهات التربويه و الثقافيه و تبايناتها المتعدده من شانه ان يخلق اختلافات

واضحة المعالم في الممارسات السلوكيه بين الافراد و الجماعات مما يؤدي بدوره لخلق تلك الصراعات داخل المنظمه.

10-6 مستويات الصراع

يمكن أن يحدث الصراع في أكثر من مستوى تبدأ من الصراع الفردي حتى الصراع بين المنظمات بعضها البعض. ويمكن بصفة عامة تحديد أهم مستويات الصراع التنظيمي كما يلي:

10-6-1 الصراع النفسي

وهو الصراع الداخلي الذي يحدث عندما تتناقض أهداف وقيم ومعايير الشخص الداخلية، وهى ما يسمى بالتناقض الذهني كما أشرنا من قبل. ومن الممكن أن يتعرض الفرد لأكثر من نوع من الصراع النفسي وذلك حسب طبيعة الموقف. ومن أهم هذه الأنواع ما يلي:

- صراع المفاضلة بين بديلين: ويحدث هذا الصراع عندما يضطر الفرد إلى الاختيار بين بديلين مرغوبين. ومن المخاطر التي تترتب على هذا الصراع احتمال شعور الفرد بالندم عقب اختيار أحد البديلين وترك الآخر.
- صراع رفض البديلين: ويحدث هذا الصراع عندما يرغب الفرد في المفاضلة بين بديلين غير مرغوبين. و بمعنى آخر يكون الاختيار بين أقل الضررين.
- صراع القبول والرفض: يحدث هذا الصراع عندما يضطر الشخص إلى اختيار أو رفض بديل واحد له آثار إيجابية(القبول) وله آثار سلبية (الرفض). ويتطلب حل هذا الصراع إعطاء وزن نسبي قوي لكالا العنصريين (القبول أو الرفض).

10-6-2 الصراع بين الأفراد

يحدث بين شخصين وبالتالي فهو يؤثر على شخصين فقط بالدرجة الأولى، وربما يمتد ليشمل أصحاب أو أقارب الطرفين في مراحل تالية للصراع . وقد استخدم العلماء مجموعة من التجارب لدراسة طبيعة الصراع بين الأفراد والعوامل المؤثرة عليه .

10-6-3 الصراع داخل الجماعة

يحدث الصراع داخل الجماعة نتيجة اختلافات فكرية أو اختلافات شخصية أو عاطفية أو لمزيج من الأسباب السابقة.

10-6-4 الصراع بين الجماعات

يحدث عندما تتصارع المجموعات على موارد تنظيمية معينة أو عندما تتعارض أهدافها مع

بعضها البعض، أو في الحالات التي تحاول فيها جماعة معينة تعظيم أهدافها على حساب الجماعات الأخرى.

10-6-5 الصراع داخل المنظمة

يحدث الصراع داخل المنظمة في مستويين هما: الصراع الرأسي (الصراع بين المدير والموظف) والصراع الأفقي (الصراع بين المديرين بعضهم البعض، أو الموظفين بعضهم البعض).

10-6-6 الصراع بين المنظمات

يحدث في الحالات التي تتصارع فيها المنظمات على أسواق معينة أو الحالات التي تسعى فيها المنظمات إلى قيادة السوق والسيطرة على صناعة ما.

10-7 الأساليب الشخصية لتخفيض الصراع

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن يلجأ إليها الأفراد للتعامل مع الصراع ويتم تحديد هذه الأساليب في ضوء مدى رغبة الفرد في تحقيق رغباته مقارنة برغبته في تحقيق رغبات الآخرين. ومن ذلك يمكن تحديد الأساليب التالية للتعامل مع الصراع:

التحاشي: ينسحب الفرد من الصراع لأنه لا يرغب في مساعدة نفسه، أو لأن إيمانه بأهدافه ليس قوياً. ومن أهم المواقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي:

- إذا كان الصراع تافهاً، أو في حالة ظهور موضوعات أكثر أهمية.
- في حالة التأكد من عدم القدرة على إشباع الرغبات الشخصية.
- التأكد من أن المشاكل الناتجة عن الحل أكبر من العائد من الحل ذاته.
- الرغبة في ترك الآخرين إلى أن يهدأوا.
- إذا كان الآخرون أقدر على حل المشكلة.

المجاملة: يميل الفرد إلى مساعدة الآخرين في حين لا يهتم بإشباع حاجاته الخاصة. ولذلك فإن المجامل غالباً ما يسهل التعامل معه في مواقف الصراعات التنظيمية. ومن أهم الموقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي:

- عندما يشعر الفرد أنه أخطأ.
- عندما تكون الموضوعات الآخرى أكثر أهمية من الموضوعات الشخصية.
- لتدعيم العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
- لتقليل حجم الخسائر في حالة عدم النجاح في الصراع.
- إذا زادت الأهمية النسبية للاستثمار الجماعي.
- السماح للغير بالتعلم من الأخطاء.

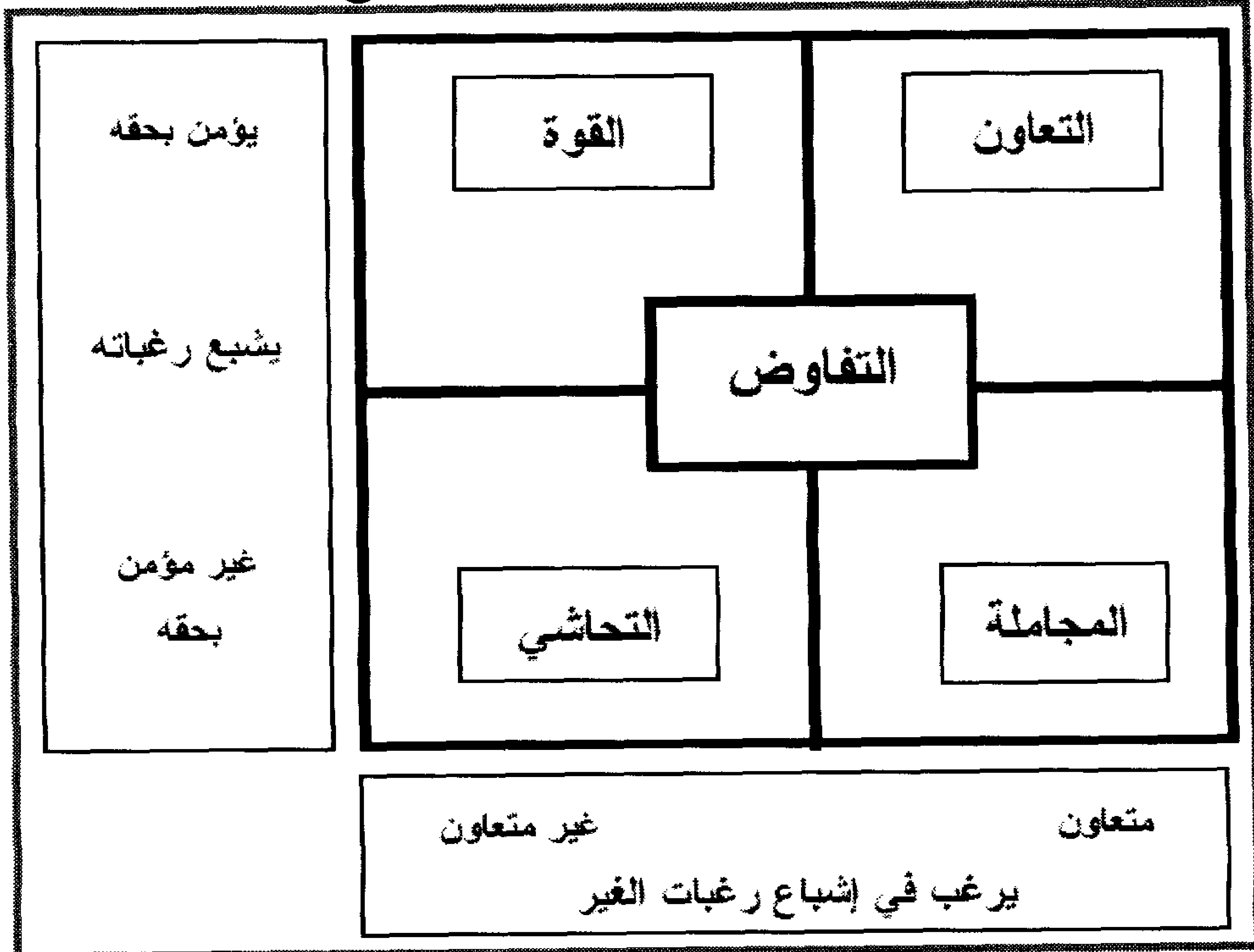
التفاوض: يستخدم أسلوب التفاوض في حالة الرغبة فى التوصل إلى حلول وسط، أو في الحالات التي يسعى فيها الفرد إلى تحقيق أهداف الغير وتحقيق أهدافه في نفس الوقت. وغالباً ما لا يحقق هذا النمط إشباعاً تاماً لأحد الطرفين، وإنما يتحقق قدر من الإشباع لكلا الطرفين. والمفاوض الماهر هو الذي يستطيع أن يحقق أكبر قدر من المكاسب مع تقليل حجم التنازلات أو الوعود بمكاسب للغير. ومن أهم المواقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي:

- عندما تكون الأهداف مهمة جداً وبالتالي لا يجب التمسك بالرغبة الشخصية.
- في حالة تساوى القوى.
- لتحقيق تسوية مؤقتة لمشكلة معقدة.

• في حالة الرغبة في التوصل إلى حل سريع تحت ضغط الوقت.
• استخدامها كسند في حالة فشل التعاون أو القوة.

الشكل رقم (10-2)

الأساليب الشخصية لتخفيض الصراع



القوة: يستخدم أسلوب القوة في المواقف التي تتميز بدرجة عالية من تباين القوى، أو في حالة عدم الرغبة في الاستجابة لمطالب الآخرين. ويعكس هذا الأسلوب الرغبة الحقيقية في تحقيق المصالح الشخصية بصفة أساسية. ومن أهم المواقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي:

• المواقف التي تستدعي قراراً سريعاً وحاسماً مثل المواقف الإدارية الطارئة.
• في المواقف التي تحتاج أفعالاً غير نمطية للتنفيذ مثل تخفيض التكاليف، تنفيذ إجراءات عمل جديدة.
• تحقيق مصالح المنظمة بشرط التأكد من صحة وسلامة الإجراء المتخذ.

- عقاب الأفراد الذين يستفيدون من المنافسة غير المشروعة.

التعاون: يتضمن هذا الأسلوب تقييماً لأهداف ورغبات الفرد والغير. والهدف الحقيقي من هذا الأسلوب هو التوصل إلى حلول مقنعة للطرفين . ويلاحظ أن الفرد في هذه الحالة ينظر إلى الصراع على أنه شيء طبيعي، و لذلك يجب إظهار الثقة والاحترام لآراء الآخرين مع تعضيد حرية الفرد في عرض أفكاره وآرائه. ومن أهم المواقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي:

- عند الرغبة في إيجاد حل شمولي خاصة في حالات زيادة الأهمية النسبية لطرفي الصراع.
- عندما يرغب الفرد في التعلم من الآخرين.
- عندما يرغب الفرد في التعرف على وجهات نظر الآخرين.
- في حالة الرغبة في ضمان التزام الأطراف المختلفة عند التنفيذ.

10-8 أساليب تخفيض الصراع بين جماعات العمل

إن النوع الأخطر من الصراعات التنظيمية هو ذلك الصراع الذي ينشأ بين جماعات العمل (الأقسام والإدارات). وقد ينشأ هذا الصراع نتيجة الصراع على الموارد التنظيمية، أو تعارض الأهداف، أو لأسباب شخصية. ومن أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتخفيض الصراع بين جماعات العمل ما يلي:

1. **الاحتكام للقوانين والإجراءات التنظيمية:** ومن أبسط أساليب حل الصراع بين الإدارات الرجوع إلى القوانين واللوائح التنظيمية للعمل. وتزداد فعالية هذا الأسلوب في الحالات التي تتوافر فيها تلك القوانين واللوائح قبل بدء الصراع.
2. **الاحتكام إلى الإدارة العليا:** في الحالات التي يصعب فيها الاحتكام إلى القوانين واللوائح يمكن الاحتكام إلى الإدارة العليا لحسم الصراع. وغالبا ما يكون هذا الأسلوب إيجابياً في الحالات التي تتم في الاجتماع مع أطراف الصراع، وفى الحالات التي تمتلك الإدارة العليا فيها القوة اللازمة لإجبار الأطراف المتصارعة على الالتزام بالحلول المقترحة.

3. **تعيين مسئول اتصال بين الإدارات:** ففي الحالات التي يتكرر فيها الصراع بين الإدارات المختلفة يفضل تعيين مسؤول اتصال يتولى مهمة التنسيق بين تلك الإدارات. ويتولى مسؤول الاتصال في هذه الحالة مهمة الربط وتبادل الاتصال بين الإدارات المختلفة.

4. **التفاوض:** التفاوض من الأساليب الشائعة الاستخدام لحل الصراع بين الإدارات المختلفة. وهناك نوعان أساسيان من التفاوض هما أسلوب التفاوض غير المتكافئ، والتفاوض التعاوني . وفي حالة التفاوض غير المتكافئ يكون هدف أحد المتفاوضين هو تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب الطرف الآخر. وبمعنى آخر يكون الاعتقاد السائد هو" أنا أكسب وهو يخسر". أما في حالة التفاوض التعاوني فيكون الهدف الأساسي هو حل المشكلة . وبمعنى آخر يكون الاعتقاد السائد هو" أنا أكسب وهو يكسب". وبرغم فائدة هذا الأسلوب في التفاوض إلا أنه أسلوب يصعب تطبيقه في الحياة العملية . ويرجع السبب في ذلك إلى عدم رغبة الأطراف المتصارعة في التعاون مع بعضها البعض، أو لفقدان الثقة بينها.

11

الفصل الحادي عشر

الفصل الحادي عشر

اتخاذ القرارات وحل المشكلات

Decision Making and Problem Solving

11-1 حل المشكلات في إطار الجودة الشاملة

11-2 اتخاذ القرارات في إطار الجودة الشاملة

11-3 اتخاذ القرارات و نظم المعلومات الإداريه

الفصل الحادي عشر

اتخاذ القرارات و حل المشكلات

Decision Making and Problem Solving

1-11 حل المشكلات في إطار الجودة الشاملة

إن حل المشكلات واتخاذ القرارات يعد من الأركان الأساسية في إدارة الجودة الشاملة. و ذلك لأن القرارات الجيدة من شأنها أن تقلل من كمية و نوعية المشاكل التي من الممكن أن تحدث و لكنها بالتأكيد لن تمنع حصولها. و يتم حل المشكلات في إطار الجودة الشاملة فقط عندما يصبح احتمال تكرارها مرة أخرى مستحيلاً أو شبه معدوم. وهذا هو هدف حل المشكلات في إطار الجودة الشاملة.

إن المشاكل التي يتم إصلاحها من خلال إعادة الأمور إلى سابق عهدها يؤدي إلى تكرار المشاكل من جديد. و لذا إن المنظمات التي تتبنى أسلوب الجودة الشاملة تسعى إلى حل مشاكلها مرة واحدة و إلى الأبد بحيث لا تعاود هذه المشكلات الظهور مرة أخرى. و هذا يعني أنه في المستقبل سيكون هنالك عدد أقل من المشاكل في المستقبل القادم . و هذا يقود إلى:

1. تحسين جودة الخدمات و المنتجات.
2. تخفيض التكاليف.
3. تحسين رضاء المستهلك.
4. تحسين التنافسية و تحقيق المركز السوقي.

المشكلة هي أي موقف لا تشكل مجموع عناصره ما هو مرغوب. أو هي الفروقات بين الوضع الحالي و الوضع المرغوب او الفرق بين ماهو كائن و بين ماينبغي ان يكون. و كلما كانت هذه الفجوة أكبر كلما كانت المشكلة أكبر، لذلك

فإن جهود التحسين المستمر مطلوبة للقضاء على المشكلات و تقليل حدوثها. ويمكن اعطاء مثالين على ذلك يستخدمان في إدارة الجودة الشاملة لحل المشكلات و التي تؤدي أيضاً إلى إدخال التحسينات إلى بيئة العمل و هي دورة ديمنغ (التي تم شرحها في الفصل الأول) و نموذج تويوتا العملي لحل المشكلات.

1-1-11 نموذج تويوتا لحل المشكلات

هو نهج ثوري في الإنتاج و إجراءات العمل ابتكرته الشركة في الخمسينيات من القرن العشرين، وأنفقت عقوداً في تطويره وتحسينه. وفي هذه الأيام، تحاول كثير من الشركات في أنحاء متفرقة من العالم محاكاة نهج تويوتا عن طريق تطبيق نظامها الأساسي في تسريع وتيرة العمل وإجراءات الخدمات، وتخفيض نسبة الهدر، وتحسين مستوى الجودة . وهذا النظام مشتق من الموازنة بين الدور الذي يؤديه الأفراد في ثقافة مؤسساتية تحثهم على الاستمرار في إدخال تحسينات على عملهم وتقدر لهم ذلك،وبين نظام تقني يركز على " تدفق الإنتاج" الذي يتسم بقيمة مضافة عالية.

وبغية مساعدة الشركات الأخرى على تعلّم القيام بتحسين متواصل لأدائها، قام أستاذ الهندسة الصناعية وعملياتها بجامعة ميتشيغان، الدكتور ليكر J.K.Liker ، بتقديم نتائج بحثه الذي استمر سنة كاملة في رحاب شركة تويوتا وبين مديريها ومزوديها . وخلال سرد ليكر للتفصيلات المتعلقة بثقافة الشركة وإجراءاتها والعاملين فيها، فإنه يطلع القراء على نموذج للإدارة يمكن تطبيقه لتغيير نهج عمل المشاريع الصناعية، وعلى المبادىء الرئيسية التي تستند إليها تقنيات نظام الإنتاج الذي تسير عليه الشركة، المسمى "نظام إنتاج تويوتا (TPS)Toyota Production System"، وعلى أسلوب إدارة تويوتا عموماً. وتجسد هذه المبادىء فلسفة تويوتا الطويلة الأمد، وإجراءاتها، والمكاسب التي جنتها ، والناس الذين يعملون فيها، وأسلوب حلها للمشكلات.

جذبت تويوتا انتباه العالم إليها أول مرة في الثمانينيات من القرن العشرين، حين اتضح أن ثمة شيئاً ما تتميز به الجودة والفاعلية اليابانيتان . فقد تبين أن

السيارات اليابانية تعمر مدة أطول من مثيلاتها الأمريكية، ثم إنها كانت تتطلب قدراً أقل بكثير من الإصلاحات.

وبحلول التسعينيات من ذلك القرن، اتضح أن هناك شيئاً ما أكثر خصوصية في شركة تويوتا مقارنةً بشركات صناعة السيارات اليابانية الأخرى . وهذا الشيء هو أسلوب تويوتا الذي تطبقه في تصميمها وتصنيعها للسيارات، والذي أدى إلى انسجام لا يصدق بين الإجرائيات والمنتجات.

كانت تويوتا تصمم سيارات تتميز بسرعة أعلى وموثوقية أقوى ،لكن أسعارها ظلت تنافسية برغم الارتفاع النسبي لأجور عمالها . ومن الغريب في الامر، إضافة إلى ذلك، أنه في كل مرة كان يبدو فيها أن تويوتا تمر بمرحلة من الضعف في قدرتها التنافسية، كانت تحدد الأسباب بسرعة قياسية ثم تعود أقوى حتى مما كانت عليه .

وثمة إجماع على أن نظام إنتاج تويوتا (TSP) هو نظام فريد ابتدعته تويوتا وتطبقه في عمليات تصنيع منتجاتها. إنه الأساس الذي بني عليه قسم كبير من فلسفتها في الإنتاج، والذي هيمن على اتجاهاتها في التصنيع ففي السنوات العشر الأخيرة. كيف أصبحت تويوتا أفضل مصنع في العالم؟ إن أوضح نتيجة لسعي تويوتا المتواصل للتفوق هي فلسفتها في التصنيع ، التي تسمى "نظام إنتاج تويوتا " (TPS).ويمثل هذا النظام التطور الرئيسي الثاني بين إجراءات العمل الفعالة بعد نظام الإنتاج على نطاق واسع (نظام الإنتاج الكبير mass production) الذي ابتكره هنري فورد.

كان ساكيتشي تويودا ميكانكياً ومخترعاً . وعندما بلغ سن الشباب في أواخر القرن التاسع عشر اخترع نولاً آلياً متقدماً. وفي عام 1929 أرسل ابنه كيشيرو إلى إنكلترا ليبيع براءة اختراع هذا النول. وقد خصص المبلغ الذي تقاضاه من عملية البيع هذه لتأسيس " شركة محركات تويوتا Toyota Motor Corp. " ووكل إلى كيشيرو إنشاء هذا المشروع . وبعد إتمام كيشيرو دراسة الهندسة الميكانيكية وتقانة المولدات في جامعة طوكيو الإمبراطورية، أنشأ الشركة وأدارها بالأسلوب الذي

اختاره أبوه لها، لكنه أضاف إليه أفكاره الإبداعية . ومثلما انطلق نجاح أبيه من jidoka التي تعني باليابانية أتمتة بلمسة بشرية وبدون أخطاء – فقد رسّخ كيشيرو الدعامة الثانية لنظام TPS وهي : " في الوقت الملائم تماماً Just-in-Time"، وهو نظام مبني على نظام الأسواق المركزية supermarkets في الولايات المتحدة، الذي يقضي باستبدال السلع المعروضة على الرفوف في الوقت الملائم تماماً بعد أن يشتريها الزبائن.

وقد تطور نظام(TPS) كي يتلاءم مع التحديات الخاصة التي واجهتها تويوتا خلال تحولها إلى شركة. وقد حدث هذا التطور عندما حوّل تايشي أوهنو – مدير معمل تويوتا الذي فوِضت إليه مهمة تحسين إجراءات الإنتاج عام 1950-وزملاؤه الذين عاصروه هذه المبادئ، من مجرد شعارات إلى ممارسات طوال سنوات من التجربة والخطأ. وبرغم الدمار الذي حل باليابان بعد الحرب العالمية الثانية، فقد قبل تايشي وزملاؤه منافسة إنتاجية شركة فورد وبدؤوا بحل مشكلةٍ تلو أخرى، إلى أن توصلوا إلى نظامهم الإنتاجي الجديد. وقد غدا هذا النظام، الذي استفاد من تعاليم رائد الجودة الأمريكية W.Edwards Deming ، فلسفة فعالة يمكن أن يتعلم انتهاجها جميع أنماط الشركات.

2-1-11 إلغاء الهدر

يعد نظام إنتاج تويوتا (TPS) أفضل الأمثلة على ما يمكن أن تفعله مبادئ أسلوب تويوتا Toyota Way ويتألف هذا الأسلوب من المبادئ التأسيسية لثقافة تويوتا التي تسمح للنظام TPS أن يعمل بفاعلية. ومع أن هذه المبادئ متنوعة ، فإن تطور TPS ونجاحه مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بتطور أسلوب تويوتا هذا.

وقد حددت تويوتا ثمانية أنماط من الهدر في العمل، أو في إجراءات التصنيع، هي:

1. الإنتاج المفرط overproduction: فإنتاج سلع لم تقدم طلبيات لها يستدعي زيادة عدد العاملين و تكلفة التخزين والنقل. وقد اعتبر أوهنو هذا هدراً أساسياً لأنه يسبب معظم أنماط الهدر الأخرى.

2. الانتظار (إضاعة الوقت): وهذا يحدث عندما تكون مهمة العامل مجرد مراقبة آلة مؤتمتة، أو الوقوف جانباً بانتظار عدة أو قطعة غيار أو غيرها، أو عندما لا يوجد للعامل ما يعمله بسبب وجود مخزون زائد من السلع التي ينتجها، أو بسبب تعطل آلة، وغير ذلك.
3. النقل أو التفريغ غير الضروري: وهذا يحصل عند قطع مسافات طويلةٍ في العمل أو في نقل المواد أو قطع الغيار أو السلع المصنعة من أماكن التخزين أو إليها.
4. المعالجات الزائدة عن الحاجة أو المعالجات غير السليمة : وهذه تتجلى في اتخاذ خطوات غير ضرورية في تصنيع المنتج، وفي المعالجات غير الفعالة الناجمة عن استعمال معدات سيئة وتقديم تصميم غير ناجح للمنتج. وهذا يسبب حركة غير ضرورية وعيوباً في الإنتاج. ويحدث الهدر أيضاً عند تقديم منتجات جودتها أعلى مما هو ضروري.
5. زيادة الموجودات من المخزون: ونعني بهذا الزيادة في المواد الأولية أو في السلع المصنعة، إذ إن ذلك قد يؤدي إلى طول بقائها قي المعامل ومن ثم بطلان استعمالها أو تعرضها لعيوب، فضلاً على نفقات نقلها وتخزينها.ثم إن زيادة المخزونات تخفي مشكلات مثل حدوث اختلالات في الإنتاج، وتأخر تسلم المواد من المزودين، وغير ذلك
6. الحركة غير الضرورية: وهي كل حركة مهدورة يتعين على العاملين القيام بها خلال تأديتهم لعملهم، مثل البحث عن قطع غيار أو معدات وغير ذلك.
7. العيوب: فإنتاج قطع معيوبة ، أو إصلاحها بعد فحصها ، وكثرة النفايات الناجمة عن العيوب، كل هذا يعني هدر قدر كبير من الوقت والجهد والمال.
8. الإبداع غير المستثمر للعاملين.

بغض النظر فيما إذا كانت المنظمة تحل مشاكل موجودة حالياً، أو مشاكل تتوقع المنظمة ظهورها مستقبلاً، فإنه من المهم جداً اتباع اجراء معين يوضح منهجية حل المشكلات و تنفيذ الخطوات المهمة. الشكل رقم (11-1) يظهر مخطط سير عملية حل

المشكلات الذي يستخدم من قبل شركة تويوتا ضمن نظام الإنتاج الخاص بها (TPS). و يتكون هذا النموذج من سبع خطوات أساسية على الرغم من أن العديد من هذه الخطوات تنطوي على أخرى فرعية. و بناءاً على اجماع العديد من الأكاديميين و الصناعيين فإنه يمكن الجزم بأن نموذج تويوتا لحل المشكلات يكاد يناسب كل المواقف و العمليات سواء كانت خدماتية أو انتاجية.

اولا : تحديد المشكلة بشكل أولي: و تشمل هذه الخطوة تحديد المشكلة بشكل اولي و التي قد تظهر من خلال التفتيش، شكاوي أحد العملاء، الرقابة على العمليات، و / أو فرق التحسين و حلقات الجودة النوعية.

ثانيا : تحديد أبعاد المشكلة: تتمسك تويوتا بشكل ملحوظ بتنفيذ هذه الخطوة بشكل دقيق و ذلك قبل اتخاذ أية اجراءات أو تقديم أية حلول. و ذلك من خلال الخطوات الفرعية التالية:

a) ملاحظة الوضع بانفتاح للتأكد من الحقائق والتخلص من أية افتراضات غير صحيحة أو غير دقيقة.

b) مقارنة الوضع الحالي مع المعايير الموضوعة: و لك يتطلب من الملاحظ مقارنة البيانات الفعلية للمنتج أو العملية مع تلك المعايير المحددة مسبقاً. كلمة المعيار هنا تعني كافة التحديدات المتفق عليها. ولو كانت هنالك مشكلة فإن هذه المقارنة سوف تظهر هذه الإختلافات.

c) هل يوجد هنالك اختلاف؟ إذا لم يكن هنالك اختلاف فهذا يعني أنه ليس هنالك اختلاف و أن الوضع المرغوب يساوي الوضع الفعلي وبذلك فإنه في حالة عدم وجود اختلافات فإن مسار التدفق في العمليات يعود نحو الخطوة الفرعية (d) من الخطوة الثانية.

d) هل هنالك أكثر من اختلاف واحد؟ إذا كان هنالك عدة اختلافات فإن التدفق يجب أن يستمر نحو الخطوة الفرعية (e) من الخطوة الثانية بغرض تحديد أولويات المعالجة بالنسبة للإختلافات.

e) تحديد الأولويات: يجب تحديد اولويات المعالجة هنا و من الممكن الإستعانة بمخطط باريتو وذلك لتحديد القلة الحيوية Critical few و الكثرة التافهة Trivial many كما ورد سابقاً في هذا الكتاب.

f) تحديد أهداف التحسين: يجب الأخذ في عين الإعتبار أنه في هذه المرحلة لا تملك المنظمة الحلول للمشكلة و لكنها تملك تحليلاً و اضحاً لأبعاد المشكلة و تستطيع بالتالي أن تضع أهداف التحسين التي سوف تسعى إليها.

ثالثاً : تحديد نقطة السبب Point of Cause (POC): تهتم هذه الخطوة بتحديد أماكن انتشار المشكلة. مثلاً، هل تقع المشكلة ضمن العملية الإنتاجية فقط أم تتعداها إلى أساليب دائرة الرقابة في الفحص و التفتيش. والهدف من هذه الخطوة التعرف بأقصى شكل ممكن على أماكن ظهور أعراض المشكلة بعيداً عن البؤرة الأساسية.

رابعاً : تحليل جذور المشكلة Cause Root Analysis: بإستخدام سؤال لماذا خمسة مرات (5Whys): يجب أخذ الحيطة و الحذر في هذه الخطوة لأنه يجب استبعاد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث المشكلة و منع تكرارها في المستقبل و يكون ذلك بإستخدام سؤال لماذا خمسة مرات متتالية. من الممكن استخدام مخططات الأثر – السبب في هذه الخطوة (و التي سيتم شرحها لاحقا في فصل أدوات الجودة).

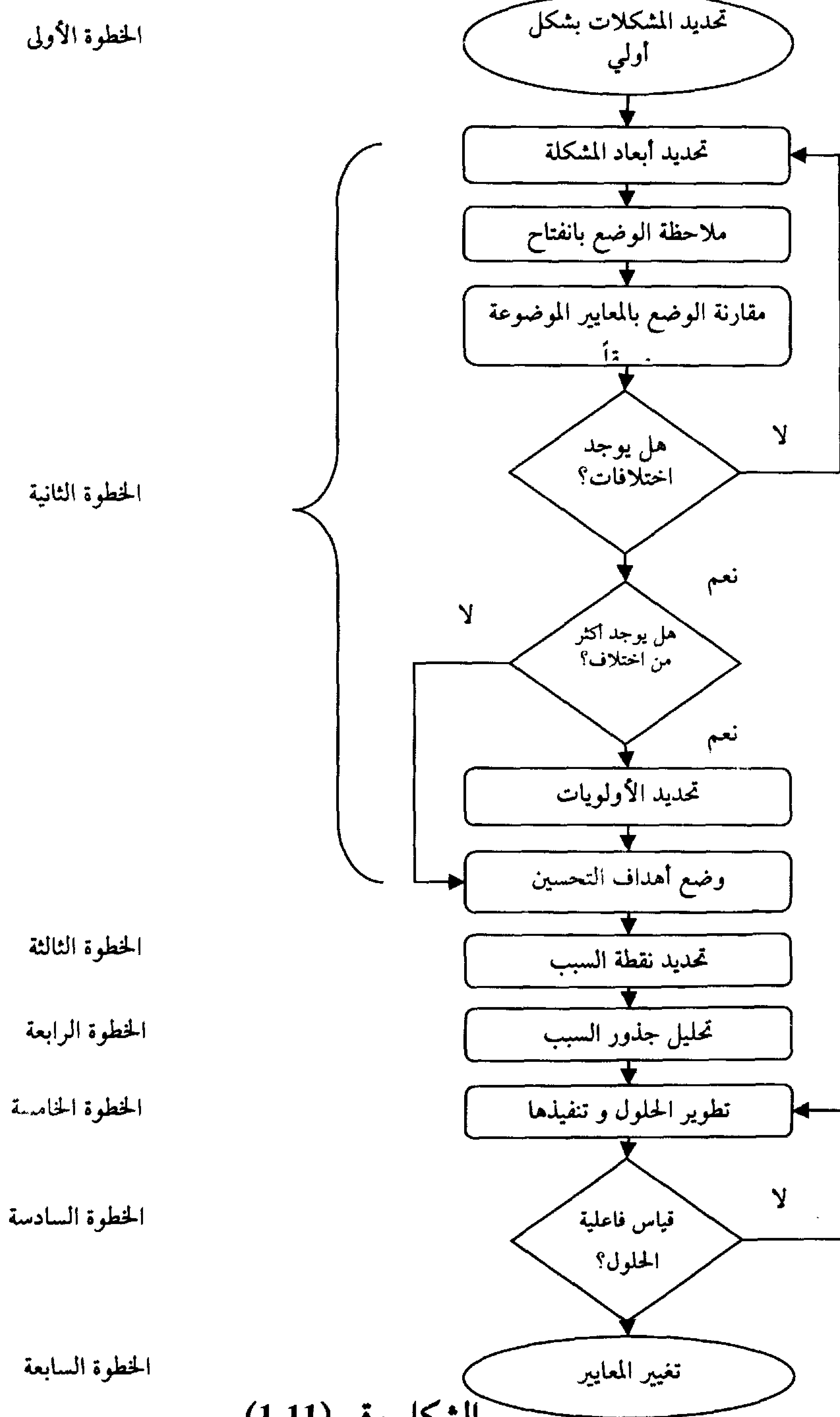
خامساً : تطوير الحلول و تنفيذها: يتم في هذه الخطوة تطوير الحلول المقترحة للمشاكل و تنفيذها. و لكي تكون هذه الحلول فعالة فإنها يجب أن:

1) تقدم حلاً آنياً للمشكلة القائمة.

2) تمنع حدوث نفس المشكلة في المستقبل.

سادساً : تحليل فاعلية الحلول: يتم في الخطوة تقييم فيما إذا كانت أهداف التحسين قد تم تحقيقها من خلال اختبار الحلول التي تم تنفيذها. و هكذا إذا كانت النتيجة بالإيجاب فإن التدفق ينتقل نحو الخطوة التالية، و إذا كانت النتيجة بالنفي فإن التدفق يعود مرة أخرى إلى الخطوة السابقة (الخطوة الخامسة).

سابعاً : تغيير المعايير: سواء كان يتعلق المعيار بخصائص المنتجات أو العملية الإنتاجية، أو حتى بتعليمات العمل. فإنه يجب أن يتم عكس أي تغييرات تمت خلال الحلول المقترحة على معايير المنتجات أو العمليات، و التي يجب أن يلتزم بها جميع الموظفين في المنظمة.



الشكل رقم (11-1)

مخطط معالجة المشكلات وفقا لشركة تويوتا

2-11 إتخاذ القرارات في إطار إدارة الجودة الشاملة

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، حيث إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

1-2-11 أهمية اتخاذ القرارات

يعد اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية و التنظيميه، كما ذكرنا سابقا، و ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج اليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء المناسب أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

2-2-11 مراحل اتخاذ القرارات

لقد اجمع الباحثون و المفكرون و الاختصاصيون حول الاهميه الكامنه في عملية اتخاذ القرارات ومدى الحاجه اليها في مختلف الانشطه التي تمر بها العمليه الاداريه في جميع المنظمات الانسانيه، وتتضمن عملية اتخاذ القرارات المراحل التاليه:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة: من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام لكي يخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل مثل وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير ـ متخذ القرار ـ وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة : وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية للمنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد و الاعراف السائده في المجتمع.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

11-2-3 مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

هنالك العديد من المزايا لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات منها:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

و هناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد/ الموظفين في اتخاذ القرارات:

1. إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
2. تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
3. وأخيرًا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على أداء المنظمة.

4-2-11 أنواع القرارات الإدارية

أولاً: القرارات التقليدية:

a) القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

b) القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

ثانياً: القرارات غير التقليدية:

a) القرارات الحيوية: تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير ـ متخذ القرار ـ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير ـ متخذ القرار ـ لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعًا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

b) القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

11-2-5 أنواع متخذي القرارات في المجال التنظيمي

سنتطرق في هذا الجانب إلى أنواع متخذي القرارات في المجال التنظمي وطريقة كل نوع في اتخاذ القرارات :

- المتسرع: يتصف هذا النوع من متخذي القرار بنفاذ الصبر وحب المخاطرة كما يتمتع بشخصية قوية إضافة إلى أنه لا يهتم كثيراً بالمعلومات، [قراراته متسرعة وقد تؤدي إلى خيبة أمل أحياناً].
- المسالم: يلجأ هذا النوع من متخذي القرار إلى فعل أي شيء لتجنب اتخاذ أي قرار ويفضل أن يقوم شخص أخر بذلك بدلاً عنه لكي يجنبه المخاطرة ، [في حال حدوث أي خطأ فإنه يلجأ إلى إلقاء اللوم على الآخرين الذين دفعوه لاتخاذ القرار].

- المحقق: يتصف هذا النوع بكونه كثير الشكوك وعديم الثقة بالآخرين الأمر الذي يدفعه إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه، ومن هنا فأنه يلجأ إلى استكشاف جميع الأمور وسؤال من هم حوله قبل أن يتخذ القرار، [قراره سيبنى على نتائج الأسئلة التي طرحت والإجابة عنها].
- الديمقراطي: يميل هذا النوع إلى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لآرائهم في الموقف أو المشكلة القائمة وهو قرار مبني على إجماع الفريق وتأييده ، [المشكلة هنا أن مثل هذا النوع قد لا يجد أحياناً أناساً يمكن استشارتهم].
- صاحب قرار آخر لحظة: يتصف هذا النوع بعدم الإقدام والمبادرة على اتخاذ القرارات عند ما يكون لديه متسع من الوقت للقيام بذلك، بل يعتمد إلى تأخير القرار لأي سبب كان إلى أن يصبح تحت ضغط معين، [عندها لن يكون أمامه خيار سوى اتخاذ القرار الذي يكون غالباً ارتجالياً].
- المتردد : لا يستطيع هذا النوع عادة أن يصدر قراراً نهائياً فمجرد إصداره قراراً ما لا يلبث أن يغيره، [ثقته بقدراته وإمكاناته مهزوزة الأمر الذي يؤدي إلى إشاعة الفوضى والارتباك].
- العاطفي : يتصف هذا النوع بكونه شديد الثقة في عاطفته ومشاعره ، وهو ما يدفعه إلى احترام مشاعر الآخرين والاستناد إلى آرائهم ليصدر قراره [غالباً يكون نابعاً عن مشاعره].

3-11 اتخاذ القرارات و نظم المعلومات الإدارية

إن الهدف الأول لنظم المعلومات الإدارية يكمن في خدمة الإدارة بتوفير المعلومات اللازمة لدعم وظائفها، فنجد البعض يرى أن مشكلة الإدارة تكمن في الكم الهائل من المعلومات غير المناسبة التي تتوافر في المنظمات.

و من الخطأ اقتصار نظم المعلومات الإدارية على مجرد تأدية الأعمال المكتبية باستخدام الحاسبات الآلية بدلا عن الطرق اليدوية، و لا يكفي فقط أيضاً مجرد اقتناء و تشغيل الحاسبات الآلية لتوفير نظم المعلومات الإدارية، فيمكن تطبيق هذه

النظم باستخدام أنواع مختلفة من الأدوات التي تتراوح في تعقيدها ما بين الطرق اليدوية و أجهزة الحاسبات الآلية المتطورة، و نظم الإتصالات عن بعد.

و عموماً يجب على المستخدم النهائي لنظم المعلومات أن يلم بخمسة نواحي من المعرفة متمثلة في المبادئ الأساسية لنظم المعلومات، تقنية المعلومات، تطبيقات نظم المعلومات، تطوير نظم المعلومات وإدارة هذه النظم.

و يتوقف أداء نظم المعلومات الإدارية كأي أداء آخر على نوعين من العوامل، عوامل داخلية و أخرى خارجية، حيث تتصف الأولى بإمكانية التحكم فيها لأنها تتوقف على قرارات تصدرها الإدارة فتغيرها كيف تشاء، أما العوامل الأخرى فتتصف بالضعف أو عدم التحكم فيها لتوقفها على عناصر تنتمي للبيئة الخارجية.

لقد تزايدت أهمية نظم المعلومات الإدارية لعدة أسباب تتمثل في تزايد المعرفة المتاحة للمديرين، و التي يمكن استخدامها في اتخاذ قراراتها طبقاً للمعرفة العلمية المتقدمة، و انتشار أنشطة المنظمات و لا مركزيتها مما زاد من حاجتها إلى أساليب متقدمة في الرقابة لتأمين قيام المديرين بواجباتهم طبقاً لما هو متفق عليه في الخطة، بالإضافة إلى انتشار استخدام الحاسبات الآلية و انخفاض تكلفتها مما يجعل منها وسيلة مثالية لمعالجة البيانات.

إن موضوع اتخاذ القرارت يشغل حيزاً هاماً في إدارة الأعمال و لا يكاد يخلو منه مرجع إداري واحد لإرتباطه المحوري بالعملية الإدارية و تحقيق أهداف التنظيم، و لقد حدثت أمور كثيرة في بيئة الأعمال أدت إلى تعقد مهمة المدير في اتخاذه للقرارات فنجد على سبيل المثال تطور تكنولوجيا المعلومات و الحاسبات مما أدى إلى انخفاض تكلفة شراء و استخدام أجهزة الحاسبات و برمجياتها، و قد انعكس ذلك على اقبال المنشآت على جمع البيانات و حفظها و معالجتها مما ساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة للمدير و التي يجب عليه أخذها في الحسبان قبل اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى زيادة درجة التعقيد الهيكلي و المنافسة في الأسواق مما أدى إلى زيادة

تكلفة الخطأ في اتخاذ القرارت، لذا يعرف اتخـاذ القـرارت علـى أنـه عمليـة اختيـار أسلوب تصرف من بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق هدف أو أهداف معينة.

و يجب أن يكون الإحتياج لنظم دعم اتخاذ القرارات علـى كافـة المسـتويات الإدارية في التنظيم و ليس على مستوى الإدارة العليا فقط، بالإضـافة إلى ذلـك أن يتم التنسيق التام بين القرارت الإدارية التي تتخذ على كافة المستويات التنظيميـة. وتتجلى اهميـة القـرارات المـراد اتخاذهـا باعتمادهـا الحقـائق المتاحـه امـام متخـذ القرارات لكي يستند اليها بالقرارات الصائبه في تحقيق اهداف المنظمه.

12

الفصل الثاني عشر

الفصل الثاني عشر

التحسين المستمر و المقارنة المرجعية

Benchmarking & Continual Improvement

1-12 مفهوم التحسين المستمر

2-12 طرق التحسين المستمر

3-12 الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر

1-3-12 المقارنة المعيارية أو المرجعية Benchmarking

2-3-12 نظام إدارة علاقات العملاء

3-3-12 توفر مناخ الإبداع

الفصل الثاني عشر

التحسين المستمر و المقارنة المرجعية

Benchmarking & Continual Improvement

1-12 مفهوم التحسين المستمر Continual Improvement

يستلزم العمل على تطوير وتجديد حيوية المنظمات على إختلاف أنواعها التوجه نحو مجموعة من استراتيجيات التحسين المستمر على نحو يحقق الكفاءة والفاعلية لتلك المنظمات، و تنبع أهمية هذا الموضوع من الحاجة الماسة التي يفرضها واقع اليوم الذي يتميز بـ:

1. اشتداد المنافسة على الموارد (البشرية ، المالية ، المادية، المعلوماتيه).
2. اشتداد المنافسة على الأسواق الاستهلاكيه او الاستعماليه على حد سواء.
3. التسارع التكنولوجي و التهافت المستمر في تطويع و نقل التكنولوجيا.
4. زيادة الالتزامات والتحديات التي افرزتها المتغيرات البيئيه كالعولمه و ثورة الاتصالات و رغبة المنظمات للاستمرار و الاستقرار في اسواق الاعمال.

كما تنبع أهمية التحسين المستمر من الحاجة الماسة لحل مشكلة فجوة الأداء التي تمثل واحدة من أهم المشكلات الإدارية في المنظمات في الوقت الراهن، والتي تعني وجود خلل في استراتيجيات وأساليب عمل المنظمات ومن أهم مظاهرها:

- خلل في التخطيط والأهداف.
- مشاكل إدارية متنوعة.
- نقص في الحافزية و دافعية الموارد البشريه.
- سوء أو ضعف الخدمات المقدمة للعملاء أو المستفيدين.

- هدر مستمر للموارد المتاحه للمنظمات.

و لذا ما هي استراتيجيات التحسين؟ وكيف طبقتها كبرى وصغرى شركات العالم وصولاً إلى التفوق (كفاءةً وفاعليةً) ؟ في البداية لابد من تعريف الاستراتيجية وتعريف مفهوم الكفاءة والفاعلية للمنظمات.

12-1-1 الاستراتيجية:

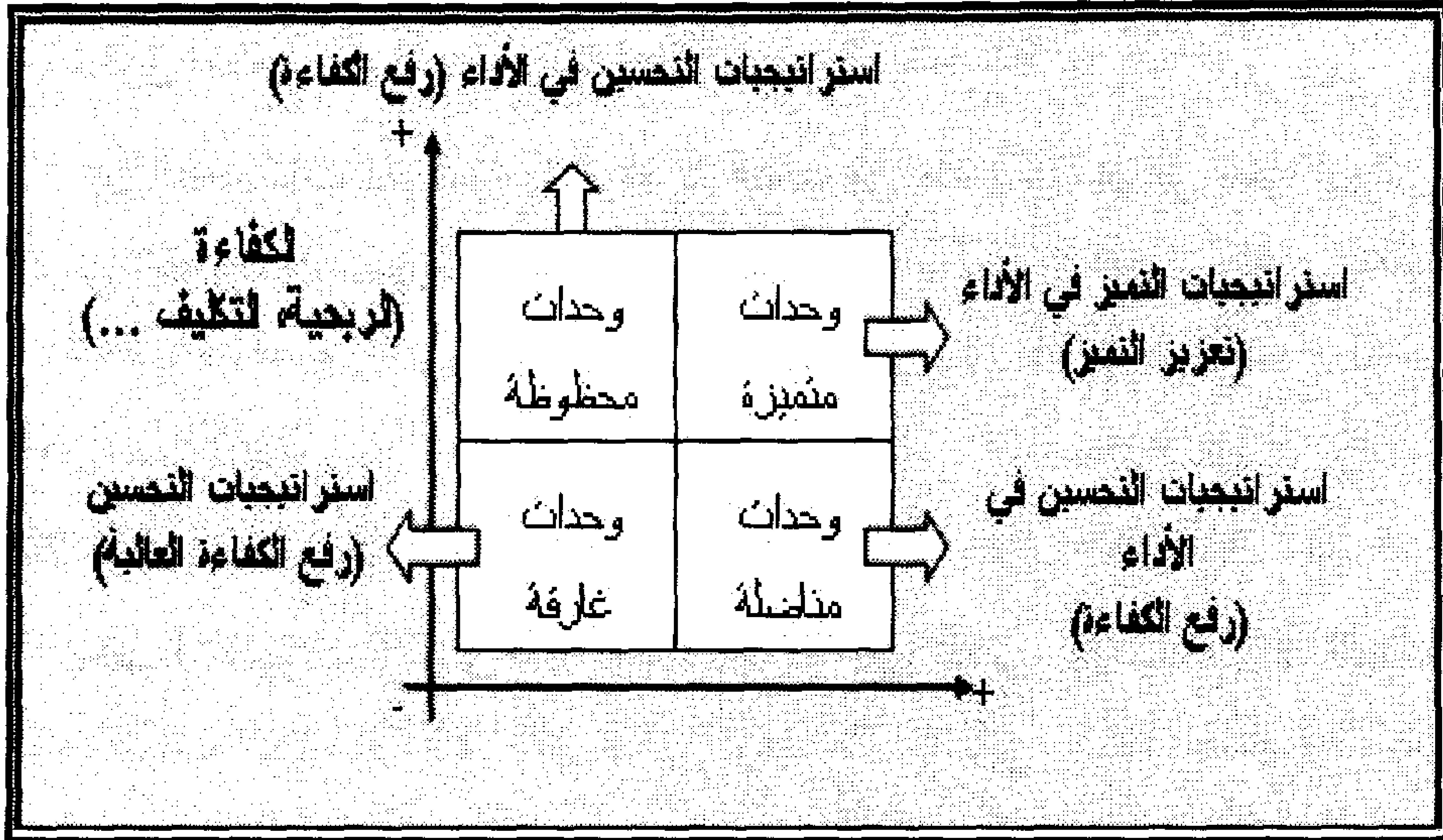
- تعبير عن الرؤية المستقبلية والالتزام الموجه نحو مستوى معين من الطموحات.
- نمط يحدد المسار المستقبلي للمنظمه أو المؤسسة.
- لقد أصبحت المنظمات التي تسعى إلى التميز و التحسين المستمر مدفوعة لتتبنى مجموعة من الأسس التي تحقق مفهوم التميز الاستراتيجي وأهمها:
- وجود رؤية واضحة للمنظمة: هذه الرؤية التي توجه جهود جميع الإدارات والعاملين في المؤسسة نحو هدف كبير موحد، والذي غالباً ما يكون لعقود طويلة من الزمن، فالرؤية هي "الالتزام المعلن عنه من قبل الشركة أو المجموعة".
- وجود رسالة محددة: و الرسالة تمثل الاسباب الكامنه لوجود المنظمه والتطلعات المستقبلية لها، وهي بصورة أو أخرى تعكس الالتزام الخاص بأصحاب العمل تجاه العملاء والعاملين والمجتمع عل حد السواء. و لذا فهي انعكاس لرؤيه المنظمه و السبيل الكفيل لتحقيق اهدافها على المديات الزمنيه المختلفه.

وعليه فإن استراتيجيات التحسين تعني: سلسلة متتالية من أنماط التغيير المخطط والهادف إلى التفوق في مجال العمل (التميّز في الأداء) وتحقيق رؤية المنظمة.

وأغلب المنظمات التي تعمل برؤية ورسالة محددة تعكس في الواقع طموحات أصحابها والعاملين فيها للوصول إلى الكفاءة والفاعلية التي يوضحها الشكل رقم (1-12):

الشكل رقم (12-1)

الاستراتيجيات الهادفه للتحسين المستمر



إن جميع جهود التحسين الهادفة لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمؤسسة تسمى استراتيجيات لأنها بالفعل تسعى:

- لإحداث تغيرات كبيرة في طرق وأساليب ونتائج العمل.
- تحتاج إلى جهود وطاقات من موارد كبيرة ودائمة (بما في ذلك دعم الإدارة العليا).
- تستمر هذه الجهود إلى سنوات عديدة (تحتاج إلى وقت لضمان النجاح).

إن جميع استراتيجيات التحسين المستمر ما هي إلا وسيلة هدفها هو الجودة الشاملة و هي عملية لا تنتهي أبداً. و يمكن الجزم بأن كل هذه الإستراتيجيات تشترك في أنها تمر تقريباً في نفس الدورة المستمرة و هي دورة ديمينغ PDCA (خطط Plan –نفذ Do – افحص Check – باشر Act) و التي تم شرحها في الفصل الأول. و تساهم هذه الدورة في مراجعة ما سبق و اتخاذ قرارات مبنية على الحقائق و عدم تكرار نفس الأخطاء و بالتالي تؤدي إلى التحسين و التطوير

المستمر. و لهذا فانها تلعب دورا فعالا في السعي لتحقيق الاهداف المراد بلوغها و خصوصا للمنظمات المتميزه في الظروف التي يشهدها المجتمع المعاصر.

2-12 طرق التحسين المستمر في إطار الجودة الشاملة

إن التحسينات المستمرة للجودة لا تحدث من تلقاء نفسها، بل يجب أن تمر في عدد من الخطوات المنهجية و المنظمة و هنالك عدة طرق / مناهج تستطيع المنظمة أن تأخذ بها لتحضير البنى التحتية للتحسين المستمر منها ثلاثية جوران، و المنهج العلمي، و الكايزن.

1-2-12 ثلاثية جوران للتحسين المستمر

- **التخطيط للجودة**: ينطوي التخطيط للجودة على تطوير البضائع، الأنظمة، و العمليات اللازمة لملاقاة أو تجاوز توقعات الزبائن. هذه العملية تستلزم الخطوات التالية:
  - تحديد فئة الزبائن المستهدفة.
  - التعرف على حاجات الزبائن.
  - تطوير البضائع و المنتجات بما يتناسب و حاجات الزبائن.
  - تطوير العمليات و الأنظمة بحيث تسمح للمنظمة بأن تنتج هذه البضائع.
  - تطوير الخطط بحيث تتلاءم مع المستويات التشغيلية.
- **الرقابة على الجودة** و تشمل الخطوات التالية:
  - قياس أداء الجودة الفعلي.
  - مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعة.
  - أخذ العمل المناسب بناءاً على الفروقات بين الأداء الفعلي و الأهداف الموضوعة.
- **تحسين الجودة** وهي عملية مستمرة و دائمة وتشمل:
  - تطوير البنى التحتية اللازمة للقيام بتحسينات سنوية في الجودة.

o تحديد نواحي محددة ليتم فيها تحسين الجودة.

o تأسيس فرق عمل تقع على مسؤوليتها إنهاء أجزاء محددة من التحسينات المطلوبة.

o تزويد الفرق بما تحتاج إليه لكي تكون قادرة على تشخيص المشاكل و تحديد المسببات واقتراح الحلول المناسبة ووضع المعايير الرقابية التي تضمن تحقيق الأهداف و تقويم الانحراف.

12-2-2 المنهج العلمي

إن المنهج العلمي هو أحد المفاهيم التي تفصل الجودة الشاملة عن الطرق الأخرى لأداء العمل، و الذي يصفه Scholtes بأنه اتخاذ القرارات بناءً على مجموعة من البيانات، و تحليل جذور أسباب المشكلة، و البحث عن حول دائمة بدلاً من الإعتماد على حلول مؤقتة.

لقد طور Scholtes أربع استراتيجيات من أجل جعل المنهج العلمي يعمل في إطار الجودة الشاملة:

1- **جمع بيانات مهمة و ذات قيمة:** إن البيانات المهمة تكون خالية من الأخطاء و لها تطبيقات مباشرة على المسألة قيد الحل. وغالباً ما تقوم المنظمات بجمع كافة أنواع البيانات المتاحة، و لكن ليست جميعها مهمة بالقدر ذاته، لذلك فإنه عند اتخاذ القرارات يجب التركيز على البيانات المهمة و الحرجة و كيفية جمعها و قياسها و نوعها.

2- **التعرف على جذور أسباب المشكلة:** هنالك العديد من الموارد في المنظمة التي تضيع في محالة التعرف على أعراض المشكلة بدلاً من حل جذور او أسباب المشكلة. و تلعب ادوات الجوده و السبل الرشيده باستخدامها دورا فعالا بهذا الشان و سوف يتم ايضاحها بالتفصيل من خلال ادوات الجوده و اساليبها لاحقا.

3- **وضع حلول مقترحة:** في إطار المنهج العلمي، لا يتم افتراض الحلول للمشاكل، بل يتم جمع المعلومات المناسبة و التأكد من دقتها و تحليل جذور أسباب المشكلة و من ثم تطوير حلول مناسبة يتم المناضلة بينها بناءً على أسس علمية.

4- **التخطيط و القيام بالتغييرات:** يساعد التخطيط في هذه الخطوة على التفكير في كل العواقب و الإحتمالات و محاولة التنبؤ بأي مشاكل متنوعة و كيفية حلها. **حيث يتم وضع البدائل المحتمله و السيناريوهات المختلفه ثم النتائج المتوقعه من اي منها لكي يصار على ضوئها اختيار افضل السيناريوهات الملائمه لسياسة المنظمه و تحقيق اهدافها المراد انجازها.**

إن كماً كبيراً من المنهج العلمي يستخدم في تأسيس مؤشرات أداء تستخدم لقياس الأداء الفعلي. و يورد Giorgio Merli فيما يلي بعض الأمثلة التي يمكن الإستفادة منها في المنهج العلمي لتطوير مؤشرات الأداء:

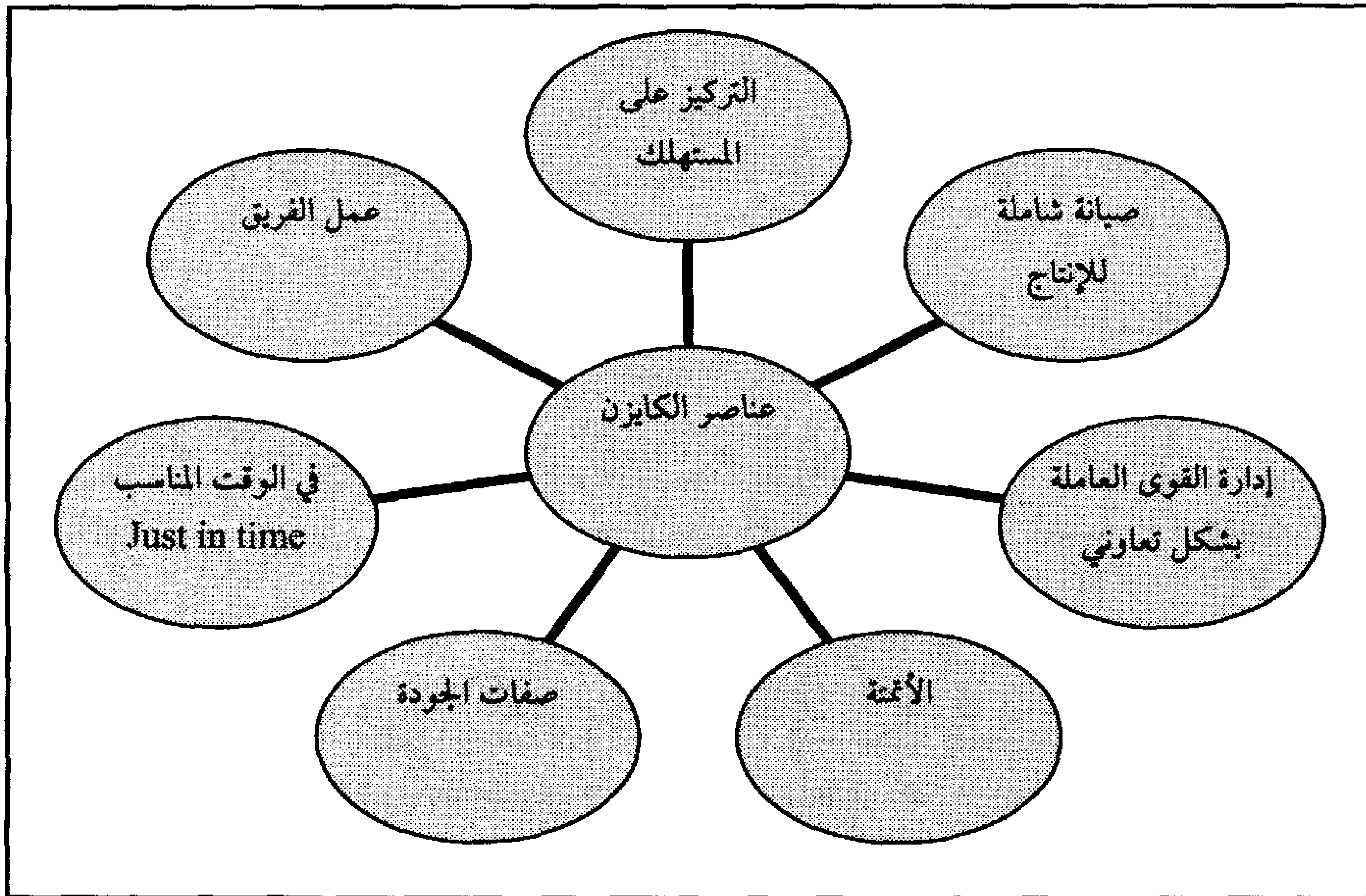
- عدد الأخطاء أو العيوب.
- مؤشرات الفعالية.
- عدد التأخيرات.
- عدد ساعات العمل الإضافية المطلوبة.
- درجة الأتمتة.
- عدد الوثائق الغير منتهية.

3-2-12 الطريقة اليابانية للتحسين المستمر – الكايزن Kaizen

الكايزن هو المنهج الياباني للتحسين المستمر و المتراكم. حيث تعني كلمة Kai التغيير و تعني كلمة Zen الجيد، و بذلك تعني كلمة كايزن احداث التغييرات للأفضل بشكل مستمر. و من الجدير بالملاحظة أن أبعاد الكايزن تمتد إلى الأشخاص، و العمليات، و الأدوات.

في كتابه عن الكايزن قام Massaki Imai بوضع حجر الأساس عن هذا المنهج الذي تلخصه الفقرات التالية:

- **النظام القيمي للكايزن:** إن النظام القيمي للكايزن يمكن تلخيصه على أنه التحسين المستمر لكافة الأشياء و على كافة المستويات و في كافة الأوقات و إلى الأبد. و بذلك فإنه لبدء التحسين المستمر يجب أن تسأل المنظمة نفسها يومياً كيف يمكن تحسين كل من الموظفين (على كافة المستويات)، تقنيات العمل، طرق العمل، إجراءات العمل، الوقت، المعدات، الأنظمة، الأدوات، المواد، مستويات الإنتاج، و المخزون.



الشكل رقم (12-2)

عناصر الكايزن

- دور الإدارة التنفيذية: المدراء التنفيذيون مسؤولون عن تأسيس الكايزن كإستراتيجية على مستوى المنظمة، وتخصيص الموارد المطلوبة، ووضع السياسات و الإجراءات المناسبة التي تروج لإستخدام الكايزن.
- دور الإدارة الوسطى: الإدارة الوسطى مسؤولة عن تطبيق سياسات الكايزن التي تم وضعها من قبل الاداره العليا للمنظمه و المشرفين و الإدارة التنفيذية و التأكد من أن الموظفين يعرفون كيف يستخدمون هذه السياسات و يطبقونها.
- دور المشرفين: المشرفون مسؤولون عن تطبيق الكايزن و تطبيق الخطط على المستوى العملي و على مستوى الوظيفة و تحسين الإتصال في بيئة العمل و تقديم التدريب لكافة أفراد الفريق.
- دور الموظفين: الموظفون مسؤولون عن المشاركة في الكايزن من خلال عمل الفريق ووضع اقتراحات للتحسين المستمر و تحسين مهارات العمل لديهم بشكل متمر من خلال العمل و التدريب.
- الكايزن و الجودة: في إطار الجودة الشاملة يتم تعريف الجودة من خلال الزبائن، بغض النظر كيف يعرّف الزبائن الجودة، و يجب تحسينها بشكل دائم و مستمر. و الكايزن هو مفهوم واسع يروج للجودة بمفهومها الأشمل Big Q. اي ان الجوده في المنظمه مسؤليه مشتركه لكافة العاملين في المنظمه بغض النظر عن المراكز الوظيفيه لهم و هذا المفهوم تجسيدا لقول الرسول الكريم صلى الله عليه و اله و صحبه و سلم (كلكم راع و كلكم مسؤل عن رعيته) .

3-12 الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر

1-3-12 المقارنة المعيارية أو المرجعية Benchmarking

يعود استعمال المقارنة المعيارية إلى أوائل الثمانينات، و لكن لم يكن استخدامها شائع الإستعمال و ذلك حتى منتصف التسعينيات. و اليوم تستخدم هذه الطريقة في الكثير من الشركات الكبيرة و الصغيرة و ذلك نظراً لفاعليتها و كلفتها المنخفضة نسبياً.

هنالك العديد من المفاهيم الخاطئة حول المقارنة المعيارية أو المرجعية إذ أنها ليست نوعاً من التجسس الصناعي أو الغش، أو أنها نشاط غير قانوني أو غير أخلاقي. تنطوي العملية على منظمتين قد اتفقتا بشكل مسبق على تبادل المعلومات فيما يتعلق بالعمليات و الإجراءات. و تسعى كلتاهما إلى تحقيق بعض الكسب من خلال تبادل هذه المعلومات مع احتفاظ كل منهما في الحق في التحفظ على أية معلومات قد تكون سرية، و بالإضافة لذلك فإن كلتا المنظمتين يجب أن لا تكونا متنافستين. إذاً المقارنة المعيارية أو المرجعية هي عملية مقارنة و قياس أنشطة العمليات الداخلية لمنظم ما مع أفضل معايير الأداء من خارج أو داخل صناعتها.

هنالك فرق بين المقارنة المعيارية و التحليل التنافسي. إذ أن التحليل التنافسي ينطوي على مقارنة احدى بضائع المتنافسين مع بضائع منظمتك، من حيث المواصفات و الأسعار. المستهلكون بحد ذاتهم يقومون بهذا التحليل التنافسي عندما يحاولون مثلاً شراء أي نوع من الأجهزة الإلكترونية أو السيارات. أما المقارنة المعيارية تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك و تنظر إلى الكيفية التي يتم بها هندسة البضائع و انتاجها و توزيعها. أي أن المقارنة المعيارية لا تهتم بالمنتج النهائي بقدر اهتمامها بالعمليات التي أدت في النهاية إلى ظهور هذا المنتج. و ما يجب أيضاً ذكره هو أن المقارنة المعيارية عبارة عن أداة من أجل أن تساعد في التعرف عل مناطق الخلل (المناطق التي تحتاج إلى تحسين) و العمل على وضع خطة بناءً على ذلك.

و من خلاصة ما سبق نجد أن المقارنة المرجعية لها العديد من الفوائد مثل:

- تحديد أماكن الضعف لدى المنظمة و العمل على تحسينها.
- تحديد وضع المنظمة و ترتيبها بالنسبة لأحسن الممارسات بالمنظمة.
- دعم منهج الجودة الشاملة في المنظمة من خلال توفير وسائل سريعة و ذات معنى للتحسين و بالتالي زيادة الجودة.

إن عملية المقارنة المعيارية تكاد تكون عملية بسيطة، و لكن يجب أن تتدفق خطواتها بالترتيب:

1- موافقة و التزام الإدارة: الحصول على موافقة و التزام الإدارة يعني سهولة تدفق المعلومات بين كافة أطراف المقارنة المرجعية.
2- الفهم الدقيق و الواضح للعمليات في المنظمة لأن ذلك من شانه أن يسهل نواحي المقارنة المرجعية.
3- توثيق العمليات القوية و الضعيفة في المنظمة.
4- اختيار العمليات التي سوف تخضع للمقارنة المرجعية.
5- تشكيل فرق المقارنة المرجعية.
6- البحث عن أفضل الممارسات الموجودة في الصناعة.
7- اختيار شركاء المقارنة المعيارية من المنظمات التي يتم التعرف إليها في الخطوة السابقة.
8- عقد الإتفاقات مع شركاء المقارنة المرجعية.
9- جمع المعلومات حول العمليات التي يراد لها المقارنة المرجعية.
10- تحليل المعلومات و تحديد الفجوة.
11- التخطيط ووضع خطة عمل لإغلاق الفجوة أو التفوق عليها.
12- تنفيذ الخطط و التغييرات.
13- مراقبة تنفيذ الخطط.
14- اتخاذ الإجراءات التصحيحية و التحديث حسب المطلوب.

ومن الجدير بالذكر ان المرجعيه يجب ان يتم اعتمادها من قبل المنظمه المعنيه بحيث تكون من افضل المنافسين او غير المنافسين اداءا في الاسواق، اذ انها تعتمد الافضل و الاكثر تمييزا في الانجاز، وهذا التطلع الفكري المعاصر يؤكد بكل وضوح ما اشار اليه الله سبحانه و تعالى بقوله الكريم (و لكم في رسول الله اسوة حسنه) اي مرجعيه او معياريه في قياس اعمالكم و افعالكم في الحياة و لذا فان الله اختار افضل و احسن المرجعيات في الاداء، اذ ان هذا من شانه ان يوكد باستمرار التحسين و التطوير في العمل الهادف في الحياة الانسانيه.

2-3-12 نظام إدارة علاقات العملاء

يعتبر نظام إدارة علاقات العملاء واحداً من أهم الحلول التي تتيح متابعة نشاطات البيع والتسويق بحيث يعمل في الدرجة الأولى على جعل العميل محور الاهتمام الأساسي فيساعد على تكوين قاعدة بيانات متكاملة تستطيع عن طريقه المنظمة إنجاز كافة الأعمال البيعية وأعمال المتابعة وفتح الحسابات للعملاء وحفظ كافة الأحداث التي تتم بشكل يومي وإصدار التقارير وترتيب الأعمال ومعاينة كفاءة الموظفين في أداء أعمال البيع وإبقاء العلاقة الطيبة مع العميل وأداء القسم بأكمله و بالتالي إدخال التحسينات إلى مناطق الخلل أو الضعف.

فوائد و حسنات نظام الجال لإدارة علاقات العملاء

- **تكلفة منخفضة مع أداء فعال:** حيث يعتبر أسلوباً جيداً لتوفير الكثير من المصاريف في الاتصالات غير المجدية وضياع المعلومات وخسارة العملاء بسبب عدم المتابعة أو سوء في أداء المبيعات مثلا.
- **قابلية النظام للتكيف والتخصص حسب الاحتياجات:** وهذا بطبيعة الحال يعتمد على نوع المنتجات والخدمات التي يقدمها العميل وفئة تصنيفها في مجال العمل.
- **حفظ المعلومات وطباعة التقارير:** إن عنصر المعلومة هو العنصر الرابح دائما وحفظ تلك المعلومة يعني الحفاظ على رأس مال فريق المبيعات من علاقات وفي نفس الوقت فإن التقارير تظهر مواطن الضعف والأداء لفريق المبيعات وبالتالي يساعد بشكل كبير في إيجاد الحلول وبأسرع وقت ممكن.
- **المتابعة المستمرة و الفعالة للعملاء:** حيث أن هذا النظام يعتبر العميل العنصر المستهدف فيسجل المعلومات الكاملة عنه و يدير العلاقة معه و كافة الاتصالات اللازمة من أجل توفير الخدمة اللازمة له و نيل رضاه و بالتالي تطوير العملية التجارية و حجم الاستثمار معه.

- **القدرة على إدارة فرص المبيعات و التسويق:** يدعم النظام إدارة المبيعات والتسويق في المنظمة على وضع استراتيجيات البيع والتسويق المناسبة لنشاطها التجاري.

3-3-12 توفر مناخ الإبداع

إن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والناتج الإبداعي لها كأساس لمفهوم الإبداع و يمكن تحديد مفهوم الابداع:

بأنه عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية بحيث يحقق المنفعه للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها.

و تواجه المنظمات العديد من التحديات، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج منه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات، أو الفشل والاندثار. فالتغيير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات فقد أشار ريتشارد بيكهارد – أحد علماء التطوير التنظيمي – إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها. فالتغيير عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه.

كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب اي بين ماهو كائن و بين ماينبغي ان يكون، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة. أي أن على المنظمة تبنى الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية و كفاءه عاليه.

مراحل العملية الإبداعية

هناك العديد من النماذج التي قد تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية. فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الإبداع إلى:

- مرحلة الإعداد: ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.
- مرحلة الاختبار: وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.
- مرحلة ولادة الفكرة: وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.
- مرحلة التحقيق: وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

أي أنه في البداية يضع المبدع تصوره للوضع الحالي للمنظمه اي انه يقوم بتقييم المنظمه المعنيه من خلال:

1- سياسة المنظمه.
2- العاملبين فيها.
3- إجراءات العمل.
4- طرق العمل.
5- بيئة العمل و غيرها من العوامل ذات الاهميه للمنظمه.

وهذه بمثابة محاولة للوصول إلى نقاط القوة والضعف لديها، ومن ثم يضع (البدائل) للتعامل مع نقاط الضعف والأفكار المناسبة لتدعيم نقاط القوة، وهذا يتطلب توليد عدد كبير من الأفكار (العصف الذهني) وقدرة على تحليل الأفكار للربط فيما بينها ومحاولة التعرف على العلاقات المختلفة بين عناصرها، ومن ثم يقيم هذه الأفكار ليرى أيهم أكثر ملاءمة للتطبيق والتي تحقق أكبر فائدة ممكنة، على ضوء المتاح من البدائل التي تم اعتمادها في التشخيص المرتبط بالمنظمه ذاتها.

العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري

انطلاقاً من إيمان المنظمات بأهمية الإبداع الإداري كان لزاماً عليها أن تبحث عن ما هي العوامل المؤثرة، وقد تعددت تلك العوامل واختلف العلماء عل تحديد ماهية تأثيرها، وسنتناول أهم تلك العوامل و اكثرها شيوعا في المنظمات الانسانيه:

- **خصائص فردية:** إن الإبداع لدى المنظمة من عدمه إنما يتوقف – إلى حد كبير – على العاملين بها أنفسهم، أي أن الإبداع يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فهم الذين يتحدون ما هو قائم لتحسينه مستندين إلى قدراتهم الإبداعية (الطلاقة، المرونة، الحساسية في تلمس المشكلات...) فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن الغير اذ ان الرؤيا الثاقبه للمبدع من شانها ان تحدد معالم الخلل القائم ثم النظر في الافاق التي من شانها ايجاد الحلول الكفيله بالمعالجه المطلوبه.
- **خصائص المناخ التنظيمي:** بلا شك أن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة إلا أنها كي تظهر إلى الوجود بحاجة إلى البيئة المناسبة لنموها وتطورها. وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي فهو "البيئة الداخلية – مادية وغير مادية – التي يعمل الفرد في إطارها" أي أن أبعاده تحدد بعوامل البيئة الداخلية ومن أهمها:
  - مرونة التنظيم: وهي قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الخارجية أو الداخلية.
  - طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تفضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق.
  - أهمية الإنجاز: تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية.
  - أهمية التنمية والتدريب: حيث إنها تعكس اهتمام المنظمة بتنمية العنصر البشري، مما يؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

- أنماط الثواب والعقاب: فالهدف من المكافأة أو العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله. فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والعكس صحيح.
- أنماط السلطة والقيادة: فالسلطة أنواع منها المركزية واللامركزية. فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين ويمثلها القيادة الديكتاتورية: التي تمتاز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط ذو الاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الأراء والأفكار مما يحد من الإبداع، على عكس اللامركزية حيث تُوزع السلطة مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات ويمثلها القيادة الديموقراطية القائمة على الاتصال ذي الاتجاهين وتفويض السلطة والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة.

معوقات الإبداع الإداري

بعد تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الإبداع في المنظمات سلباً أو إيجاباً، فهنا سنتناول مجموعة من العوامل أو المعوقات التي تحد من الإنجاز الإبداعي وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في مجموعتين كالتالي:

أولاً: المعوقات الشخصية: أهم هذه المعوقات والمتمثلة في كلٍ من:

- معوقات إدراكية: وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح، بسبب عزلها عن سياقها، أو تضييق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات الغير مباشرة فيها، بالإضافة إلى التفكير الغير متعمق، بحيث تعامل الأفكار دون تعمق وينظر لها على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش، مما يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.
- معوقات وجدانية: تتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

- معوقات ثقافية أو اجتماعية: وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجاراة لما هو شائع.

ثانياً : المعوقات التنظيمية: وتشمل العوامل التي تحد من الإبداع الإداري في المنظمات الناتجة من البيئة التنظيمية الداخلية – المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة - و أهم هذه المعوقات:

1- لالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

2- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

3- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.

4- ضعف الولاء التنظيمي وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، وبالتالي عدم توقع الإبداع منه.

5- قلة الحوافز المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي.

6- عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية.

7– الثقافه التنظيميه القائمه على زرع الخوف و التردد بين العاملين.

8- الاتصال غير الفعال في العلاقات التنظيميه السائده في المنظمه.

وغيرها من العوامل ذات الاثر السلبي في طبيعة المنظمه و افاق تاثيرها على العاملين لديها بالشكل الذي يحد من الدور الفعال للعمليات الابداعيه في المنظمه.

13

الفصل الثالث عشر

الفصل الثالث عشر

أدوات الجودة الشاملة

Total Quality Tools

13-1 مفهوم أدوات الجودة

13-2 أدوات الجودة السبع الأساسية

13-3 المنظمة الدولية للتقييس و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة

13-4 بنود مواصفة ضمان الجودة آيزو 9000

الفصل الثالث عشر

أدوات الجودة الشاملة

Total Quality Tools

1-13 مفهوم أدوات الجودة الشاملة

إن أحد أهم أركان إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة بالحقائق و التي تتطلب بأن يتم اتخاذ كل قرار و سبل حل المشاكل في المنظمة بناءاً على مجموعة من البيانات و المعلومات و التحليلات ذات العلاقة. وإن استخدام أدوات الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات بشكل أفضل، و إيجاد حلول أفضل للمشاكل، و تحسين إنتاجية السلع و الخدمات ، اذ ان القرارات التي يتم بنائها على الحقائق الموضوعيه غالبا ما تفضي الى نتائج تتسم بالكفاءه و الفاعليه على عكس القرارات غير السديده فان مألها الى الفشل حتما، و ان قول الله سبحانه و تعالى مصداقا لهذه الحقيقه (ياايها الناس ان جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا ان تصيبوا قوما بجهالة فتصبحو على مافعلتم نادمين). و على ضوء هذه الحقيقه العلميه فقد استرشدت العديد من المنظمات العامله للركون الى الاداره بالحقائق و اعتمادها كوسيله هادفه في تمكين المنظمات من تحقيق اهدافها.

ان أدوات الجودة و متطلباتها كوسائل تقنية و غير مادية physical تساعد على التحليل والتنظيم في مختلف نواحي العمل في مجال الجودة. و هنالك سبع وسائل أساسية تمثل أدوات الجودة الشاملة و قد يكون هنالك أدوات أخرى مثل مخططات الصلة و دالات انتشار الجودة، و لكنها لا تمثل احدى الأدوات السبعة الأساسية لأنها تشكل في حد ذاتها نظاماً متكاملاً تحت مظلة الجودة الشاملة.

و تساهم هذه الأدوات في التحسين المستمر للجودة و في عملية ضبط الجودة من خلال المساعدة في حل المشكلات و في اتخاذ القرارات، و تسهيل عملية عرض المعلومات و البيانات.

2-13 أدوات الجودة الشاملة السبع الأساسية

يمكن تصنيف هذه الأدوات السبعة في ثلاث مجموعات رئيسية وفقا لطبيعة الغرض الذي يتم اعتماده منها:

المجموعة الأولى: و هي الأدوات التي تهدف إلى توليد و بناء الأفكار و تتضمن ما ياتي:

- جدول التدقيق Check Sheet
- مخطط تحليل السبب – النتيجه Cause_ Effect Diagram
- مخططات الإنتشار Scatter Diagram

المجموعة الثانية: و هي الأدوات التي تهدف ترتيب و تنظيم البيانات و تتضمن ما ياتي:

- مخطط تدفق العمليات Flow Chart
- مخطط باريتو Pareto Chart

المجموعة الثالثة: و هي الأدوات التي تهدف إلى التعرف على المشكلات و تتضمن ما ياتي:

- المدرج التكراري Histograms
- خرائط الرقابة على الجودة Control Charts

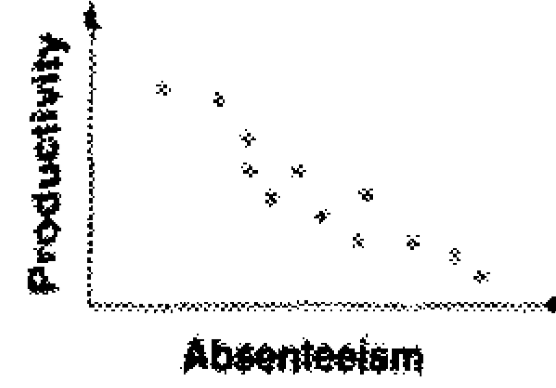
والشكل رقم (13-1) يبين ذلك بوضوح

Tools for Generating Ideas

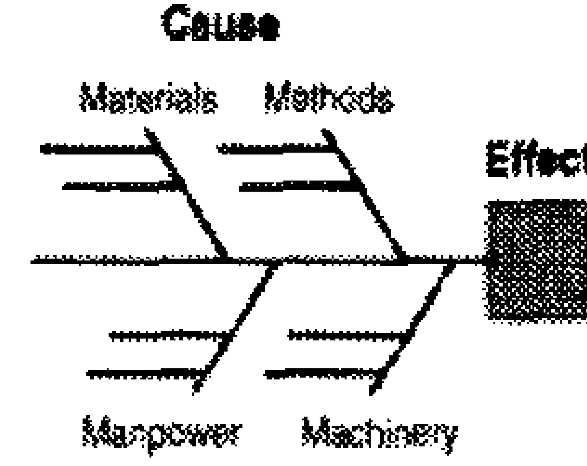
(a) *Check Sheet:* An organized method of recording data.

	Hour							
Defect	1	2	3	4	5	6	7	8
A	///	/		/	/	/	///	/
B	//	/	/	/			//	///
C	/	//					//	////

(b) *Scatter Diagram:* A graph of the value of one variable vs. another variable.

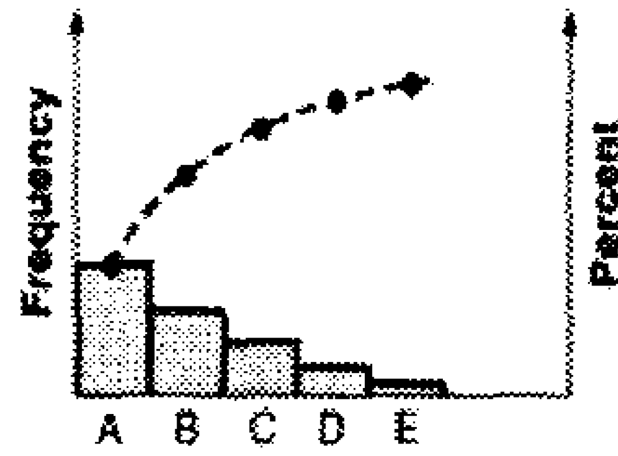


(c) *Cause and Effect Diagram:* A tool that identifies process elements (causes) that might effect an outcome.

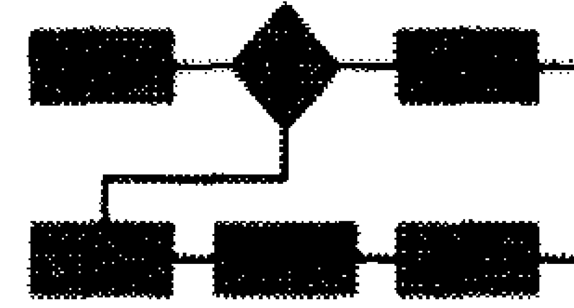


Tools to Organize the Data

(d) *Pareto Charts:* A graph to identify and plot problems or defects in descending order of frequency.

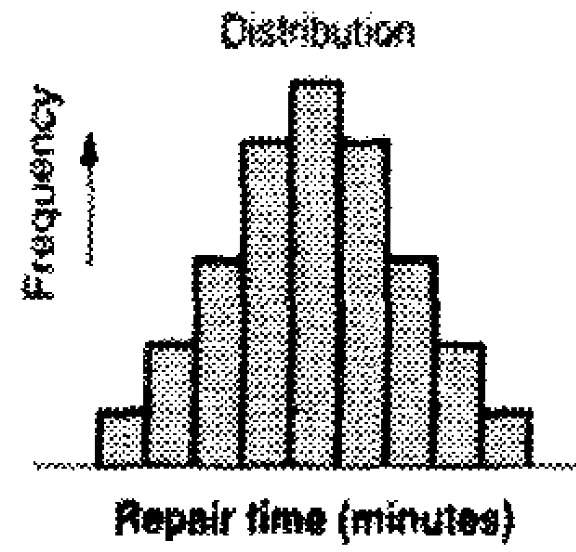


(e) *Flow Charts (Process Diagrams):* A chart that describes the steps in a process.

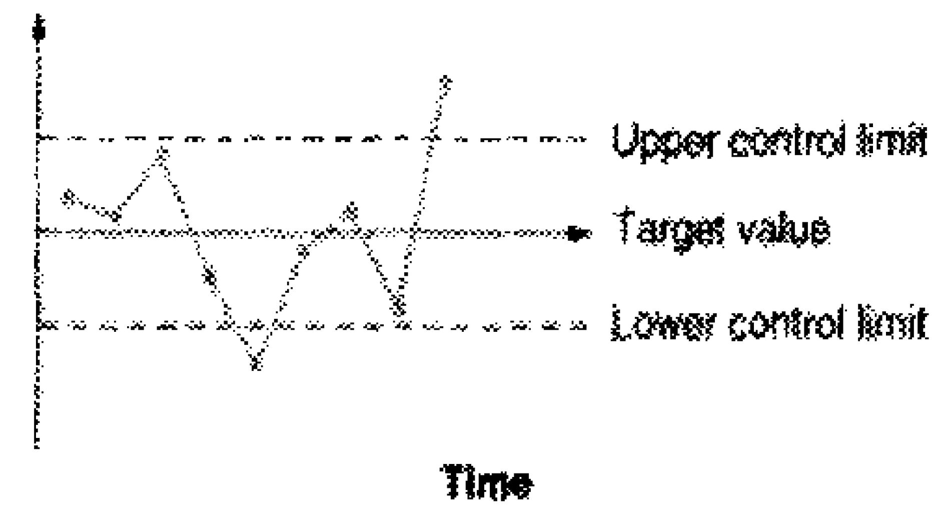


Tools for Identifying Problems

(f) *Histogram:* A distribution showing the frequency of occurrences of a variable.



(g) *Statistical Process Control Chart:* A chart with time on the horizontal axis to plot values of a statistic.



الشكل رقم (13-1)

مخططات ادوات الجوده الشامله

أولاً: مخطط تحليل السبب – النتيجه Cause Effect Diagram

مخطط تحليل السبب-النتيجه (والذي يدعى أيضاً بمخطط عظم السمكة أو بمخطط إيشيكاوا) يستخدم بشكل رئيسي لتحديد السبب الجذري لمشكلة أو لعلاقة أو لتحليل ما، ويستخدم أيضاً لتنظيم واختصار كميات كبيرة من المعلومات وذلك بعرض العلاقات ما بين الأحداث وأسبابها المحتملة أو الفعلية، وهذا التحليل يولد ويصنف الأفكار والفرضيات عن الأسباب المحتملة ضمن عملية محددة أيضاً، ويساعد الفريق على أن يكون منهجياً في عمله مثل تحديد جزء من مخطط سير

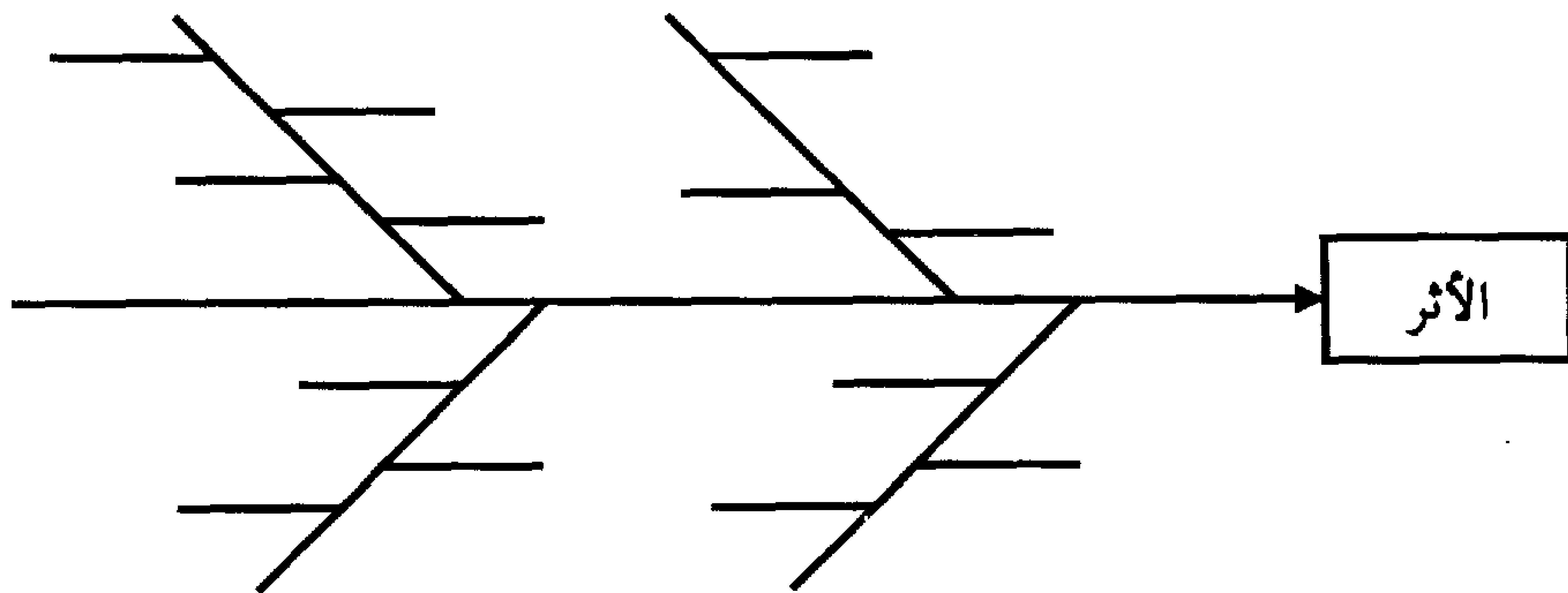
العمل يسبب المشكلة أكثر من غيره أو أن الحل يكون في أحد المسارات في المخطط، ويساعد هذا المخطط أيضاً على تسهيل دراسة واستكشاف المزيد من الأسباب، وعلى التوصل إلى إجماع الفريق على تحديد الأسباب الرئيسة.

ولن يشير مخطط السبب- الأثر إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأثر، ولكنه سيعرض كل الأسباب المحتملة ضمن قائمة دون معرفة نسبة مساهمة كل سبب، لكن وكخطوة ثانية يمكن إجراء دراسة معمقة حسب كل حالة، فهذه الأداة لا تستطيع استبدال أساليب الفحص التجريبي للفرضيات، كما أنها لا تستطيع أن تحدد الأسباب الجذرية، وإن الفشل في تفحص هذه الافتراضات واعتماد الأسباب كحقائق يؤدي إلى تبني تنفيذ حلول خاطئة وإضاعة الوقت.

وهنالك نوعان لمخطط السبب والأثر ويعتمد ذلك على طريقة تجميع الأسباب المحتملة وذلك بتجميعها ضمن فئات مما يعطينا مخطط عظم السمكة ويتبع عادة أسلوب السؤال: "لماذا" وهو من الأدوات البسيطة للوصول إلى جذور المشكلة هي في أن نسأل لماذا؟ لكل جواب نحصل عليه ولخمس مرات متتالية، ويجب التأكد من توضيح كل فرع بشكل كامل والتي يمكن عرضها بشكل مخطط "عظم السمكة":

الشكل رقم (13-1)

مخطط عظم السمكة



طريقة انشاء مخطط السبب - الأثر

1. **الخطوة الأولى:** حدد بوضوح الأثر أو العرض لتلك الأسباب كتابياً، فالنتيجة أو المشكلة يجب أن تكون مفصلة بوضوح لتساعد في وضع افتراضات وثيقة الصلة بالأسباب، فإذا كان الأثر عبارة ذات عمومية أو معرّفاً بشكل غير واضح فان الفريق سيواجه صعوبات شديدة في التركيز على الأثر وسيكون المخطط كبيراً ومعقداً لأن توزيعات أعضاء الفريق تميل إلى الاختلاف أكثر من التركيز، وقد تجلب الاهتمامات التي لا ترتبط بقوة بالمشكلة المطروحة بين أيدينا. مثال: "نستقبل الكثير من شكاوي متلقي الخدمة في قسم خدمة متلقي الخدمة"، مما يستغرق الفريق الكثير من الوقت لتحليل الأعراض المسببة لذلك.
2. **الخطوة الثانية:** ضع الأثر أو العرض في الجهة اليمنى ضمن اطار، ارسم العمود الفقري المركزي بخط ثخين مشيراً إلى الأثر.
3. **الخطوة الثالثة:** استخدم العصف الذهني لتحديد الأسباب المحتملة بتحديد الأسباب الكبرى أو تصنيفات الأسباب التي ستأخذ مكانها في نهايات الأعمدة الرئيسة مبتعدة عن العمود الفقري للمخطط، وهذه المناطق الأساسية هي:

(M5) في الإنتاج		(P5) في الخدمات	
القوى البشرية	Manpower	الأشخاص (الموظفين)	People
المواد	Materials	الاحتياطات (المؤن)	Provisions
الطرق	Methods	الإجراءات	Procedures
الآلات	Machines	المكان (البيئة)	Place
القياسات	Measurements	النماذج	Patterns

ويجب على الفريق أن يستمر بالحركة بانتظام إلى أسفل السلسلة السببية ضمن كل واحد من الأسباب الرئيسة أو الثانوية حتى يستنزف كل سبب قبل الانتقال إلى السبب الآخر.

4. **الخطوة الرابعة:** تحدد كل من الأسباب الرئيسة (ليس أقل من 2 وعادة ليس أكثر من 6) تكتب وتوصل مع العمود المركزي بخط في زاوية 70 درجة.

5. **الخطوة الخامسة:** أضف الأسباب الفرعية لكل منطقة رئيسة، كل عامل هو سبب لمنطقة رئيسة ويوضع في نهاية الخط المرسوم بوصله مع خط المنطقة الرئيسة المناسب مع موازاة العمود المركزي.
6. **الخطوة السادسة:** أضف أسباباً فرعية لكل سبب تم إدخاله، وإن المحافظة على خطوط متوازية أسهل للقراءة وأكثر وضوحاً.
7. **الخطوة السابعة:** تابع إضافة أسباب محتملة للمخطط حتى يصل كل فرع إلى جذر السبب وعند الانتهاء من تشكيل المخطط ستتحرك من الأثر النهائي الذي نحاول توضيحه، لمناطق الأسباب الرئيسة، إلى الأسباب ضمن كل منطقة، إلى فروع الأسباب لكل واحد، وهكذا، ولكن متى نقف؟ يجب أن نقف فقط عندما يخرج السبب الأخير من نهاية كل سلسلة سببية وهو السبب الجذري المحتمل، والسبب الجذري له ثلاث خصائص تساعدنا لمعرفة متى نقف:

أولاً: سبب الحادثة التي نبحث عنها لتوضحيها إما مباشرة أو عبر سلسلة من الأسباب المتوسطة والآثار.

ثانياً: يمكن مراقبتها مباشرة، وهكذا بصورة أساسية، نستطيع التداخل ضمن سلسلة الأسباب.

ثالثاً: وأخيراً كنتيجة للخاصتين الأخريين، إذا كانت النظرية المجسدة في مدخل المخطط مطورة لتكون حقيقية فإن حذف السبب الجذري المحتمل سينتج عنه حذف أو إنقاص أثر المشكلة التي نحاول توضيحها.

8. **الخطوة الثامنة:** فحص المصداقية المنطقية لكل سلسلة سببية، عندما يصبح مدخل المخطط كاملاً، فمن الحكمة أن تبدأ بكل سبب جذري محتمل وتقرأ المخطط باتجاه الأثر الموضح، وتأكد بأن كل سلسلة سببية تراعي المنطق.
9. **الخطوة التاسعة:** فحص المصداقية المنطقية لكل السلسلة السببية.

ثانياً: ورقة (جدول)التدفق Check Sheet

و تسمى أيضاً بقائمة الفحص و الهدف منها تسجيل عدد من التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة ومعدلات تكرارها، سواء كانت مرغوبة أم غير مرغوبة لأي عملية خلال فترة زمنية محددة، وتسهيل عملية جمع البيانات وتنظيمها لتخفيض أكبر عدد ممكن من الأخطاء في عملية جمع البيانات.و يمتاز بسهولة الفهم ومحاولة الإجابة على السؤال التالي: كم عدد مرات حدوث ظاهرة معينة خلال فترة زمنية محددة؟

ويستخدم هذا الأسلوب في جمع وتسجيل بيانات سواء كان على شكل أرقام أو أحداث أو صفات بصورة محددة وثابتة. ويسهم في تصنيف تلك البيانات وفق تصنيفات معينة لتحديد ومعرفة مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكراره. ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام نموذج موحد لجمع البيانات خلال فترة زمنية معينة، مما يساعد في تسجيل البيانات بطريقة منظمة وموحدة، وتسهيل اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موضوعية. يمر تطبيق أسلوب قائمة الفحص بعدد من الخطوات العملية، كما يلي:

- تحديد الموضوع المراد دراسته، وذلك من خلال استخدام أسلوب استنباط الأفكار أو أساليب أخرى مشابهة.
- محاولة طرح بعض التساؤلات ذات العلاقة بالموضوع نفسه، مثل تحديد الفترة الزمنية والأقسام المشاركة، وكذلك تكليف مجموعة من الموظفين للقيام بالمهمة، وأخيراً الاتفاق على كيفية تطبيق الأسلوب ومتابعته.
- تصميم نموذج قائمة الفحص بطريقة يسهل بها عملية تفريغ البيانات.
- تدريب مجموعة من الموظفين على عملية جمع البيانات وتفريغها في نموذج قائمة الفحص.
- البدء في عملية جمع البيانات بطريقة منظمة ودورية.

عملية تصميم نموذج قائمة الفحص: تصمم القائمة بناء على ما يلي ويتم اختبارها بعرضها على أعضاء الفريق ثم تجرى عملية توزيعها والعمل بموجبها:

- تعريف الأخطاء: يجب على الفريق الاعتراف أن هناك أخطاء في العملية المعنية، وباستخدام أسلوب العصف الذهني يمكن تلخيص وتجميع الأخطاء الرئيسة ومن ثم ترتيبها كعناصر.
- ترميز العناصر: يمكن ترميز هذه العناصر وإعطائها رموز واضحة جداً لا تحتمل معنيين اثنين كي يسهل التعامل معها دون خلط.
- وحدة القياس: يجب أن تكون وحدة القياس واضحة فيمكن أن تكون عدد مرات الحدوث أو عدد الساعات أو التكاليف.
- الفترة الزمنية: يجب تحديد الفترة الزمنية التي تقاس بها تكرار الملاحظة أو المراقبة، فتكون أسبوعياً أو شهريا أو غيره.

غالباً ما تأتي ورقة الفحص أو جدول التبويب كمرحلة سابقة لتحليل باريتو و ذلك كما في المثال التالي:

توصل فريق العمل بعد اجتماعه إلى أنّ هناك خمسة أسباب أدت إلى مشكلة شحن علبة البرامج الإلكترونية التي ينتجونها إلى العملاء وهي:

1- رداءة التعليب والتغليف.
2- الاختيار الخاطئ لصندوق الشحن.
3- الوثائق غير صحيحة.
4- العنوان غير صحيح.
5- أسباب أخرى.

و لذلك صمم نموذج لمتابعة تلك الأسباب كما يلي وتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءاً على ذلك:

الشكل رقم (31-3)

جدول التبويب (ورقة التدفق)

متابعة أسباب مشكلة شحن البرامج إلى العملاء

إسم المراقب : .... التاريخ : ....

الشهر/ الأسبوع	شهر مارس				
الأخطاء	1	2	3	4	المجموع
رداءة التغليف والتعليب	‖‖	‖‖‖‖ ‖	‖‖‖‖	‖‖‖‖	22
الاختيار الخاطئ لصندوق الشحن	‖‖	‖‖	‖‖	‖‖	16
الوثائق غير صحيحة	‖‖‖‖ ‖‖‖‖	‖‖‖‖	‖‖‖‖ ‖‖‖‖ ‖‖	‖‖‖‖	34
العنوان غير صحيح	‖‖	‖	‖		7
أسباب أخرى	‖‖	‖	‖	‖‖	11
المجموع	26	21	26	17	90

ثالثاً: خريطة (مخطط) باريتو Pareto Chart

يسمى هذا المبدأ أيضاً بقاعدة 20\80 و يشير إلى أن 80٪ من المشاكل في المنظمات تكون بسبب 20٪ من الأسباب و العوامل، و على الرغم من أن هذا المبدأ قد أوجده عالم الاقتصاد الإيطالي Vilfredo Pareto، إلا أن Juran كان أول من أدخل هذا المفهوم في مجال الإدارة.

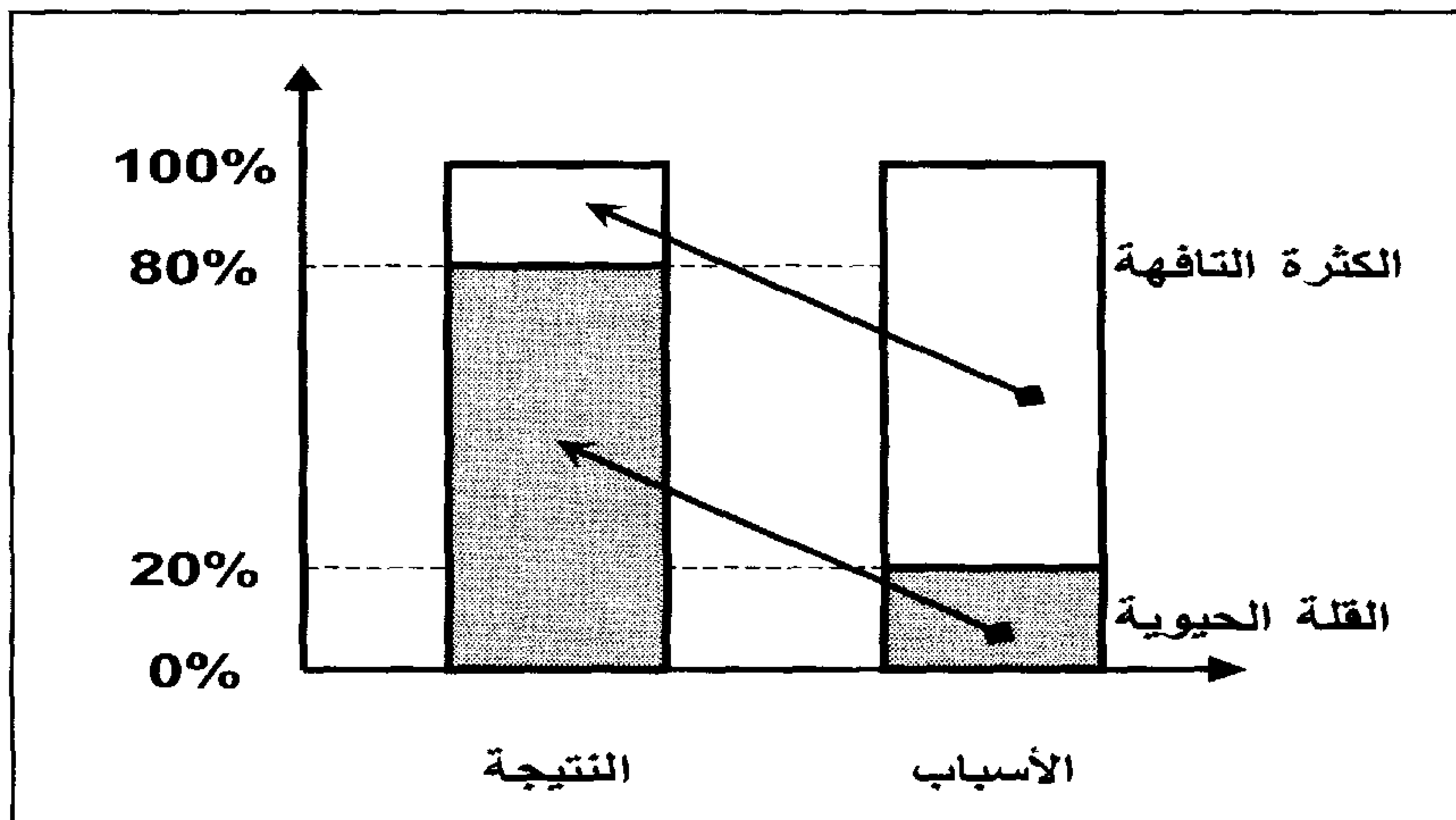
وتعتمد هذه الوسيلة على استخدام الأعمدة الرئيسة حيث يمكن تصنيف البيانات على هيئة فئات متدرجة في ترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين مع الأخذ في الحسبان أن تكون الأعمدة الأكثر طولاً على الجانب الأيسر بمعنى أخر أن القلة الحيوية Vital Few على اليسار والكثرة التافهة Trivial Many على اليمين في

الرسم البياني مما يساعد على ظهور صورة واضحة عن الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر التي يجب أخذها في الحسبان أولاً.

وقد قام جوران بتطبيق مبدأ باريتو في العديد من المجالات وكذلك فرق بين القلة الحيوية والكثرة التافهة. ويرى جوران أنّ القانون الأساسي في الطبيعة يوحي أنّ 80٪ من المشكلات قد حدثت بسبب 20٪ من الأسباب لذا فإن أفضل وسيلة لتحسين الإنتاج تكمن في عملية تحديد القلة الحيوية 20٪ والتركيز عليها من أجل الحصول على حلول لما يقارب من المشكلات، وكما هو موضح في الشكل رقم (4-13) الذي يبين القلة الحيوية والكثرة التافهة وسهولة التعرف عليها بسهولة.

الشكل رقم (13-4)

القلة الحيوية و الكثرة التافهة



وهناك بعض الافراد يركزون جهودهم وينفقون أموالهم ويقضون أوقاتهم في معرفة ودراسة 80% من الأسباب غير الضرورية أو الكثرة التافهة من أجل الحصول على نتائج قليلة (أقل من 20%) والعكس هو الذي يجب أنّ يطبق في الحياة العملية. بمعنى أنه يجب التركيز على 20% من القلة الحيوية من الأسباب من أجل الحصول علي تحسينات في الإنتاج أو التخلص من ما لا يقل عن 80% من المشكلات العارضة.

ومن الناحية العملية وجد أنه من الأسهل والأفضل بذل الجهود بتحسين 50٪ من القلة الحيوية بدلا من تحسين المعدل نفسه في الكثرة التافهة، حيث لوحظ أنّ العائد على الاستثمار من تحسين الجودة للقلة الحيوية يكون أكبر كثيراً من العائد على الاستثمار من تحسين الجودة للكثرة التافهة، من أمثلة القلة الحيوية:

- اقل من 20٪ من الموظفين مسئولين عن أكثر من 80% من الأخطاء.
- اقل من 20٪ من العملاء يمثلون أكثر من 80% من المبيعات.
- أكثر من 80% من التحسينات في الإنجاز ناتجة عن أقل من 20٪ من الموظفين.

خطوات تصميم خريطة باريتو:

لتصميم خريطة او مخطط باريتو يمكن إتباع الخطوات التالية:

1. تحديد طريقة تبويب البيانات وذلك حسب المسألة أو المشكلة المراد حلها، مثل معرفة رضا العميل عن الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة والعوامل المؤثرة عليها، معرفة تكاليف تشغيل وصيانة الأجهزة في المنشأة ومعرفة أسباب التكاليف غير الضرورية،و الرغبة في تقليص عدد أخطاء معينة لارتفاع معدلات تكرارها.
2. تحديد قوائم المراجعة ووحدات المقارنة وذلك من اجل استخدامها لتجميع البيانات اللازمة خلال فترة زمنية محددة.
3. تلخيص البيانات و هنا يتم تلخيص البيانات المدونة في قوائم المراجعة وترتيبها في فئات من الأكبر إلى الأصغر، وبعد ذلك حساب المجموع الإجمالي والنسب المئوية لكل فئة وكذلك النسب المئوية التراكمية، ويوضح الجدول رقم (13-5) نموذجا لتطبيق خريطة باريتو، حيث تم تحديد الأسباب وتبويبها في فئات تبويباً تنازلياً مع حساب النسبة المئوية التراكمية التي نعتمد عليها في تنفيذ خريطة باريتو بيانياً.

الجدول رقم (13-5)

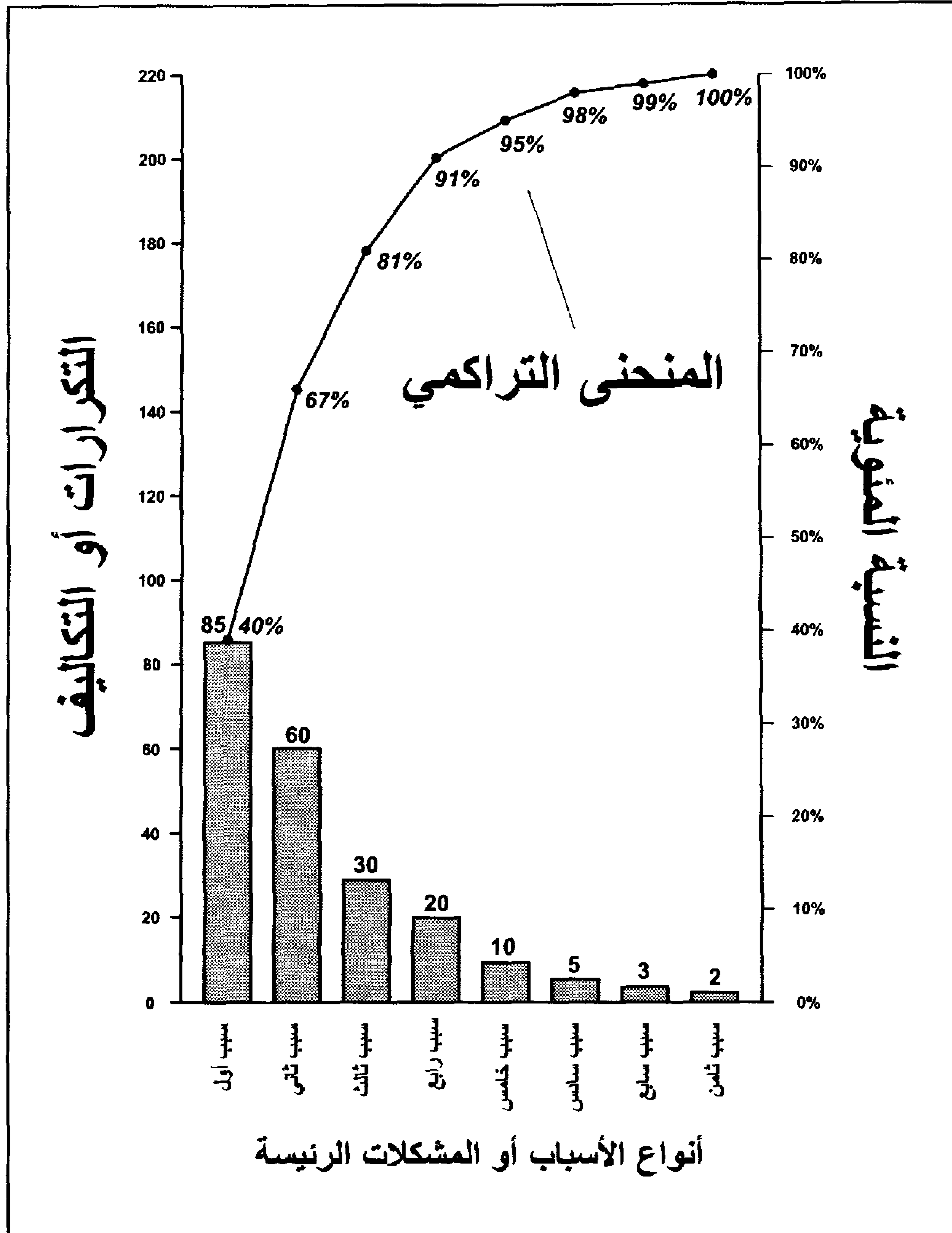
نموذج لتطبيق خريطة او مخطط باريتو

الأسباب	التكرار	التكرار التراكمي	النسبة المئوية التراكمية
السبب الأول	85	85	40%
السبب الثاني	60	145	67%
السبب الثالث	30	175	81%
السبب الرابع	20	195	91%
السبب الخامس	10	205	95%
السبب السادس	5	210	98%
السبب السابع	3	213	99%
السبب الثامن	2	215	100%

4. تمثيل البيانات: تنفيذ الجدول السابق بيانياً وذلك على شكل أعمدة، بحيث يتم وضع الأعمدة الأطول على أقصى اليسار ومن ثم حساب النسب المتراكمة للفئات، كما يمكن استخدام مقياسين: مقياس على اليسار إما أن يكون تكرارات أو دنانير والمقياس الآخر على اليمين ويمثل النسب المئوية. كما يمثل المحور الأفقي أنواع الفئات كالأسباب أو المشاكل أو نوعية الأخطاء.

الشكل رقم (11-5)

خريطة او مخطط باريتو



وبعد رسم الأعمدة حسب التوضيح السابق يمكن عندئذ رسم خط منحنى واحد يبدأ من أعلى العمود الأول متجها إلى اليمين، هذا المنحنى التراكمي سيساعد في معرفة القلة الحيوية وتميزها عن الكثرة التافهة.

رابعاً: خرائط السيطرة على العمليات Process Control Charts

هي عرض بياني لنتائج سير العملية التصنيعية خلال فترة زمنية معينة . وتستخدم هذه الخرائط لتحديد ما اذا كانت العملية تحدث بشكل منتظم، وتقع داخل حدود السيطرة الإحصائية، أم أنها خارج نطاق هذه السيطرة، وتحتاج بالتالي إلى بعض التعديلات.

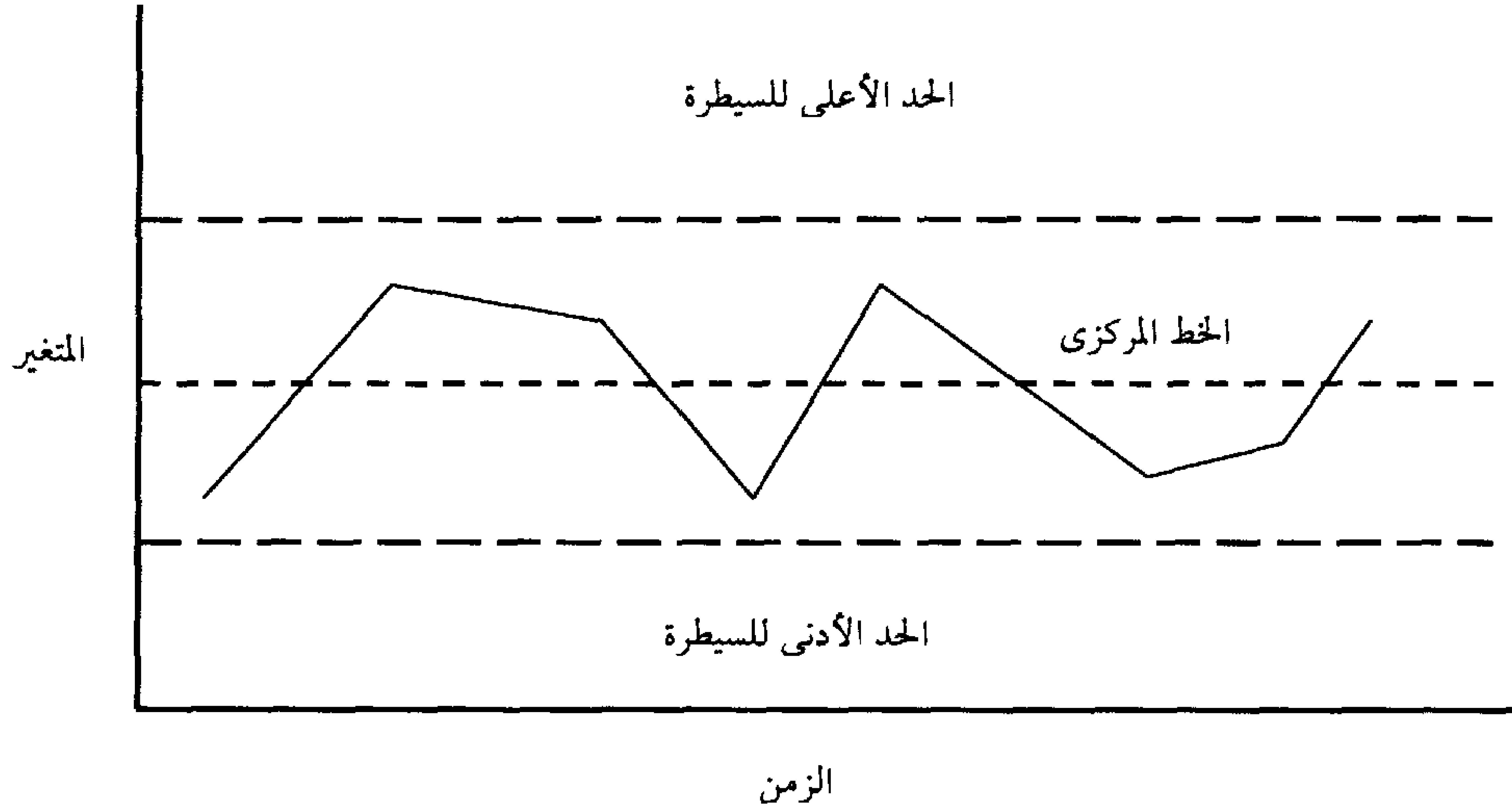
تحدث دائماً انحرافات في قيم الخصائص التي تستخدم للحُكم على جودة المنتجات المنتجة خلال العملية الإنتاجية، أو على جودة العمل. هناك أسباب عديدة لهذه الانحرافات التي تؤثر على جودة المنتجات، أو جودة العمل.

وبشكل عام يمكن أن تقسم هذه الانحرافات إلى قسمين:

1. **انحرافات ناتجة عن أسباب عرضية:** هذا النوع من الانحرافات الذي يحدث في العملية لا يمكن السيطرة عليه، حتى وان كانت تستخدم نفس العملية التصنيعية بنفس المعايير والمواصفات المعتمدة، ونفس طرق الانتاج، ونفس العمال، ونفس المواد والآلات.
2. **انحرافات لأسباب خاصة غير طبيعية:** مثل هذه الانحرافات في جودة المنتج تحدث لأسباب شاذة غير طبيعية خلال العمليات الإنتاجية، وغالباً ما تكون غير اعتيادية وغير مستقرة، ولا يمكن التنبؤ بحصولها. وهذا النوع يختفي عند معالجته وتعود العملية إلى طبيعتها. ومن الامثلة على هذا النوع من التغيرات :
   - 1- عدم ضبط الماكينة بشكل صحيح.
   - 2- عدم إتباع طرق الإنتاج الصحيحة.
   - 3- خطأ بشري من قبل العامل.
   - 4- عدم جودة المواد الخام.
   - 5- استخدام المعايير غير الملاءمة ... إلخ

وتتكون خرائط السيطرة من خط مركزي Central Line و يمثل الوسط الحسابي للعمليه وخط أفقي فوق خط المركز ومواز له يسمى الحد الأعلى للسيطرة Upper Control Limit (UCL)، و يمثل الحد الأعلى المسموح به للتفاوت في

العمليه وخط أفقي آخر تحت الخط المركزي وموازٍ له، يسمى الحد الأدنى للسيطرة.Lower Control Limit (LCL) و يمثل الحد الادنى المسموح به للتفاوت بالعمليه الانتاجيه او الخدميه القائمه .



الشكل رقم (13-7)

خرائط السيطرة على العمليات

ويمثل خط الوسط المتوسط الحسابي لبيانات العملية و الذي عنده تتحقق الجودة المطلوبة للعملية او المنتج. ويمثلان الخطين العلوي والسفلي حدود السيطرة للعملية . وتقدر حدود السيطرة الاعلى و الادنى لخارطة السيطرة من خلال بيانات سير العملية الانتاجية، لذلك فان القسم الاكبر من النقاط الاحصائية المنقطة على الخار طة تقع ضمن حدود السيطرة. وعندما تقع النقاط ضمن الحدين الأدنى والأعلى، نقول ان العملية ضمن حدود السيطرة وعندما تقع النقاط خارج احد هذين الحدين، أو كلاهما، نقول بان العملية خارج نطاق السيطرة ويجب في هذه الحالة اكتشاف أسباب حدوث هذه الانحرافات غير الطبيعية في العملية الإنتاجية والعمل على معالجتها والتخلص منها.

وتستخدم خرائط السيطرة بشكل كبير لتحليل العملية الإنتاجية او الخدميه، وتعتبر أداة مفيدة في السيطرة على سير العملية الإنتاجية، والحكم على العمليات

والتأكد مما اذا كانت تحت السيطرة، أم هناك حالات شاذة خارجة عن نطاق السيطرة. و هناك انواع متعدده لخرائط السيطره الاحصائيه مثل خرائط السيطره للمتغيرات التي يمكن قياسها و كذلك للخرائط غير التمييزيه للمواصفات وتمثل المعايير او الصفات التي لايمكن قياسها وهي معايير تمييزيه تحتمل القبول او الرفض وغيرها من الخرائط المعتمده بهذا الشان.

خامساً: المدرج التكراري Histograms

يعود تطور الهيستوغرام إلى الإحصائي الفرنسي A. M. GERRY عندما قدم مخططاً بيانياً جديداً يصف فيه تحليل بيانات الجرائم عام1833، وهو ملخص بياني للتغيرات في مجموعة البيانات، يشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما بإظهار نمط توزيعها والصورة الطبيعية للمدرج التكراري تمكننا من رؤية النماذج التي يصعب رؤيتها في لائحة الأرقام البسيطة.

ولنمط التوزيع ثلاثة نقاط هامة:

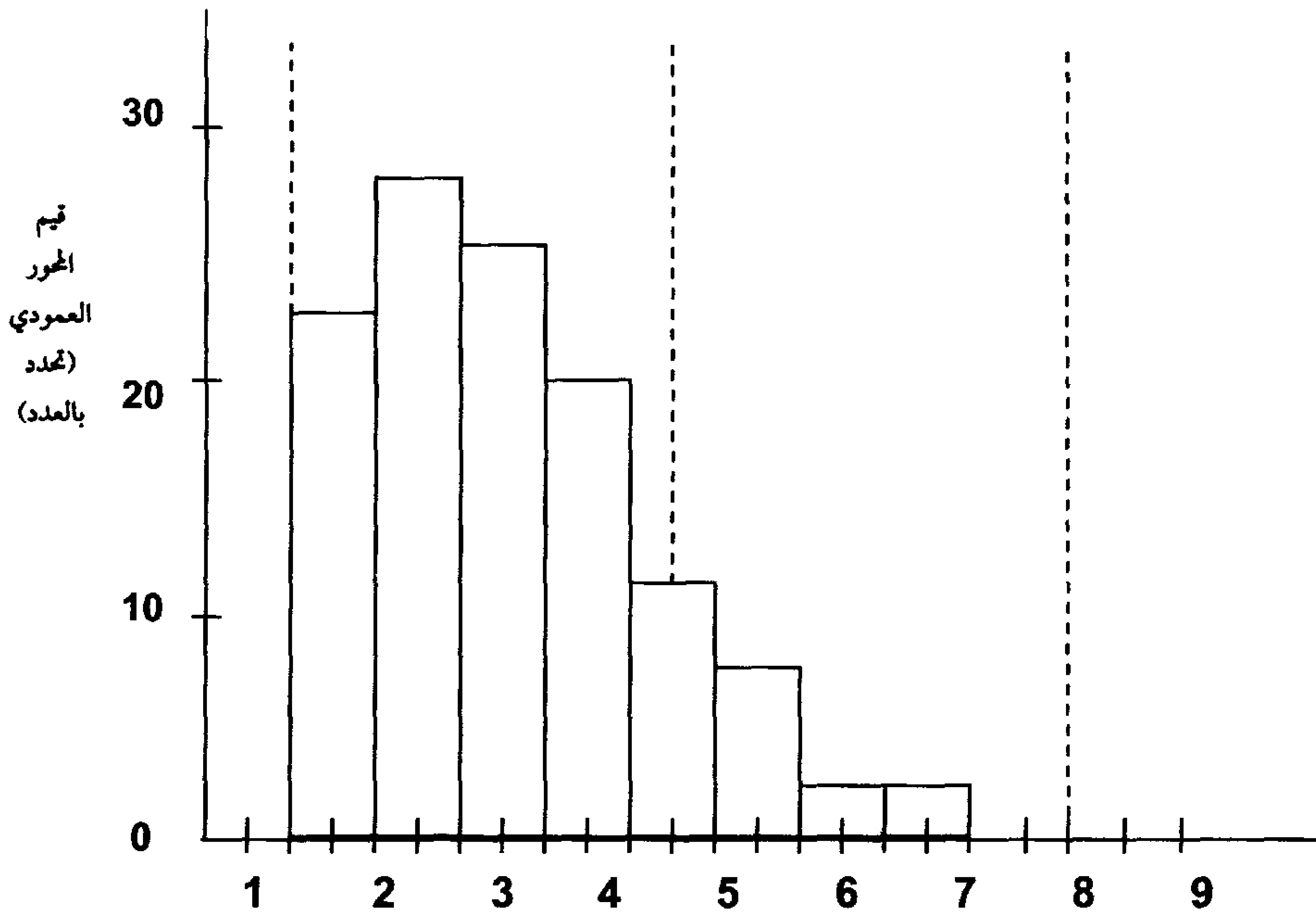
1- المركز (المعدل) center .

2- وعرض المنحنى width.

3- وشكل المنحنى shape..

وتعمل المدرجات التكرارية عادة من متغيرات كمية كالوقت أو الوزن أو الحرارة ولا تصلح للبيانات الوصفية، ويستخدم لتحديد الأسباب الجذرية، والتحقق من الإنجاز، ويهدف تحليل الهيستوغرام تحديد وتصنيف الاختلافات في البيانات وتطوير تفسير معقول وذي صلة بها.

والشكل رقم (13-8) يمثل نموذجاً للمدرج التكراري والذي تتوفر فيه كل متطلبات العرض البياني:

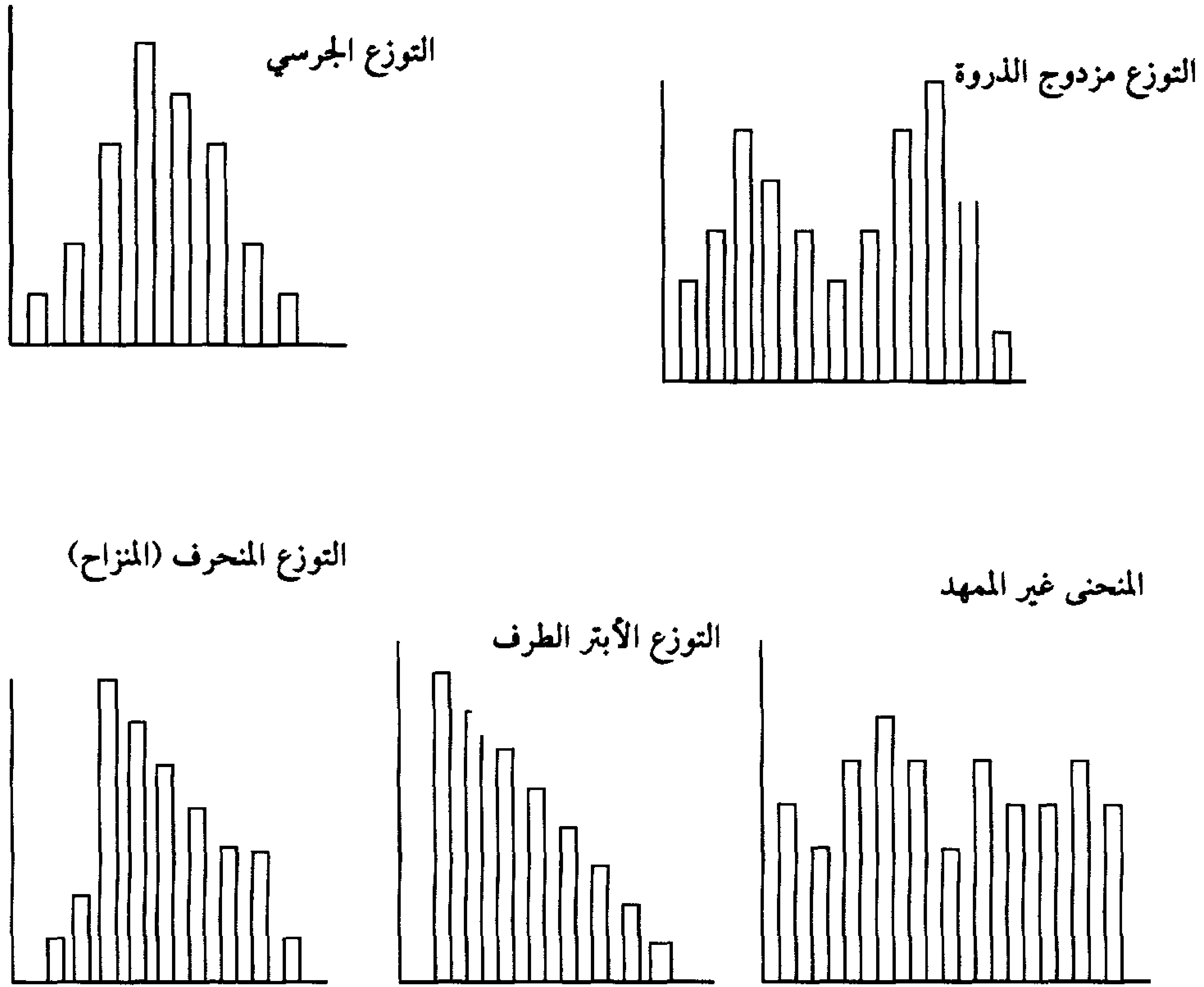


الشكل رقم (11-7)

نموذج للمدرج التكراري

إن المتوسطات الحسابية أو المدى لا تقدم كل الملخصات الكافية عن البيانات، أما المدرج التكراري فهو أداة نافعة وضرورية، ولكن إذا كانت الاختلافات صغيرة فقد لا يكون المدرج التكراري حساساً لاكتشاف الفوارق العامة في التفاوت أوفي قمم التوزيع، خاصة إذا كانت العينة صغيرة.

إن تفسير المخطط يقترح نظرية، وهي تحتاج للإثبات من خلال تحليل إضافي. وفيما يلي بعض من أشكال الهيستوغرام:



الشكل رقم (13-9)

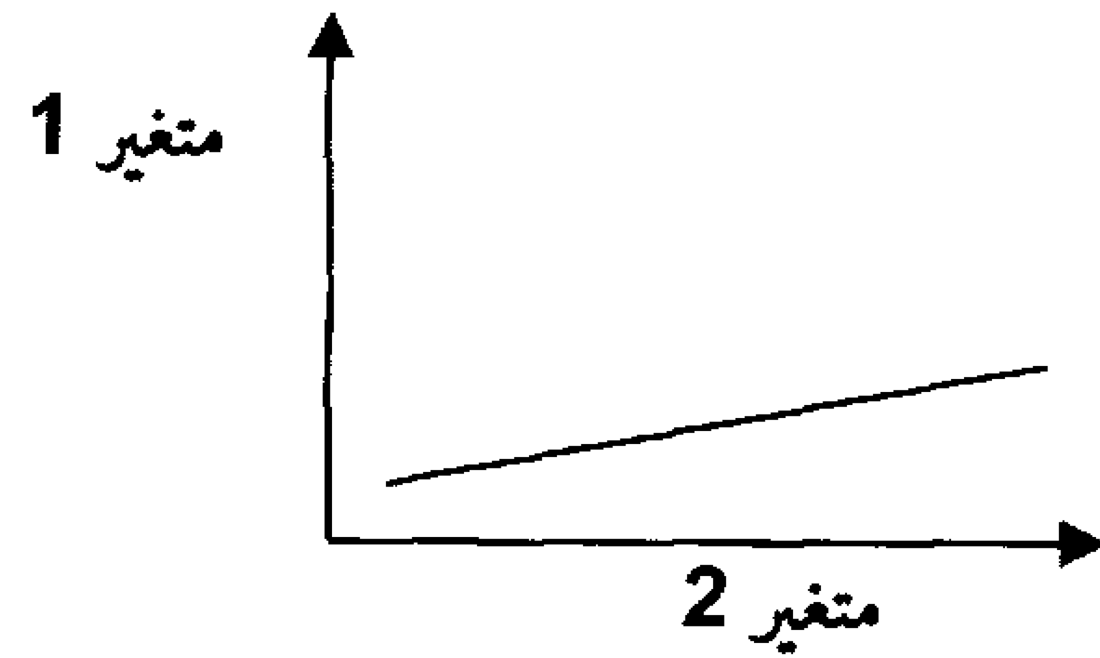
أشكال المدرج التكراري

سادساً: مخطط الإنتشار (التبعثر) Scatter Diagram

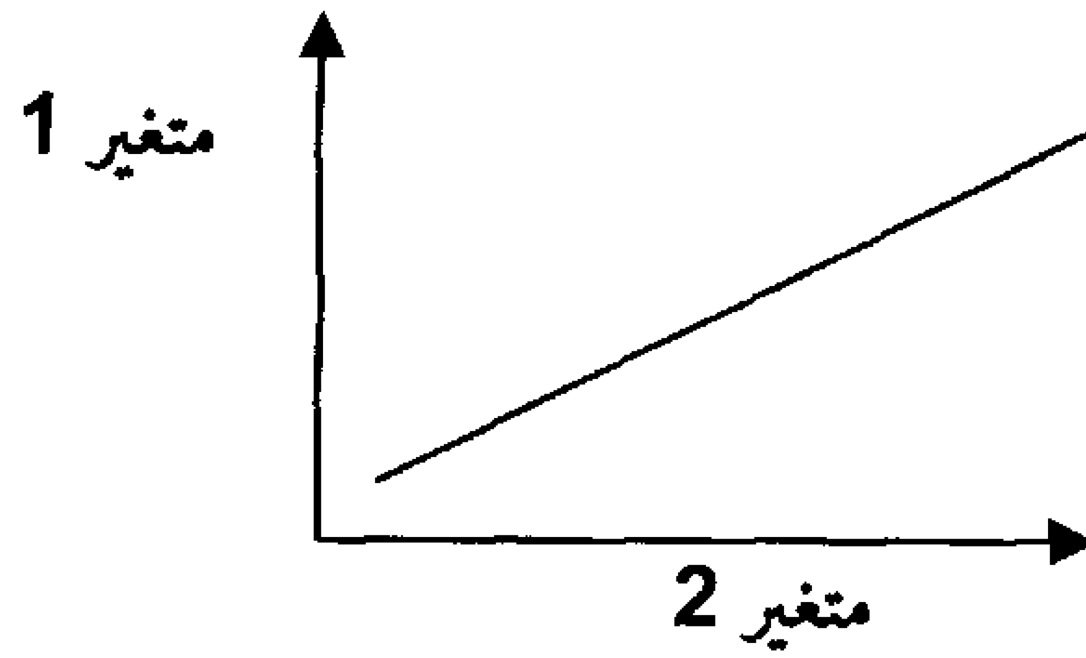
يستخدم هذا المخطط كغيره من المخططات لأنه من الأسهل أن نرى العلاقة من خلاله أكثر من جدول بسيط للأرقام، ويستعمل هذا المخطط لتوضيح العلاقة بين متغيرين ويستطيع تحديد وجود علاقة سببية بينهما لكنه لا يثبتها، ويمكن استخدامه في عرض علاقة "السبب والأثر" وفي مجموعة من بيانات القياسات المتواصلة مثل وزن الأطفال وأطوالهم مقارنة بالعمر (مخططات النمو).

من المهم جداً ملاحظة النقاط التالية عند التعامل مع المخططات الإنتشارية:

- إن تصنيف البيانات بطرق مختلفة قد يؤدي إلى إظهار أو إخفاء أنماط حدوثها، لذلك، يجب الإشارة الى طريقة تصنيف البيانات حتى يستطاع مناقشة تأثير التصنيف على عرض البيانات وأنماطها.
- إن تفسير الأشكال البيانية قد يكون محدداً بالمقياس المستعمل لرسم البيانات، فإذا كان مقياس الرسم صغيراً جداً وكانت النقاط الموضوعة على المخطط متراصة، فقد يتغير شكل ونمط الارتباط، ولذلك يتوجب وضع المقياس بطريقة تجعل النقاط تغطي كامل المدى لكل من المحورين اللذين يجب أن يكونا من نفس الطول.
- يجب تجنب رسم خط تقريبي يتوسط النقاط، فهذا سيعطي تفسيراً مختلفاً، وإن خط الانحدار الحقيقي يتم تحديده بطريقة رياضية لذلك يفضل استشارة خبيرٍ بالإحصاء أو مراجعة بعض الكتب الإحصائية.
- ان المخططات الإنتشارية تبين العلاقات، لكنها لا تثبت أن أحد المتغيرات هو سبب الآخر.



ارتباط ضعيف بين المتغيرين



ارتباط قوي بين المتغيرين



علاقة معقدة على شكل حرف J



لا يوجد ارتباط بين المتغيرين

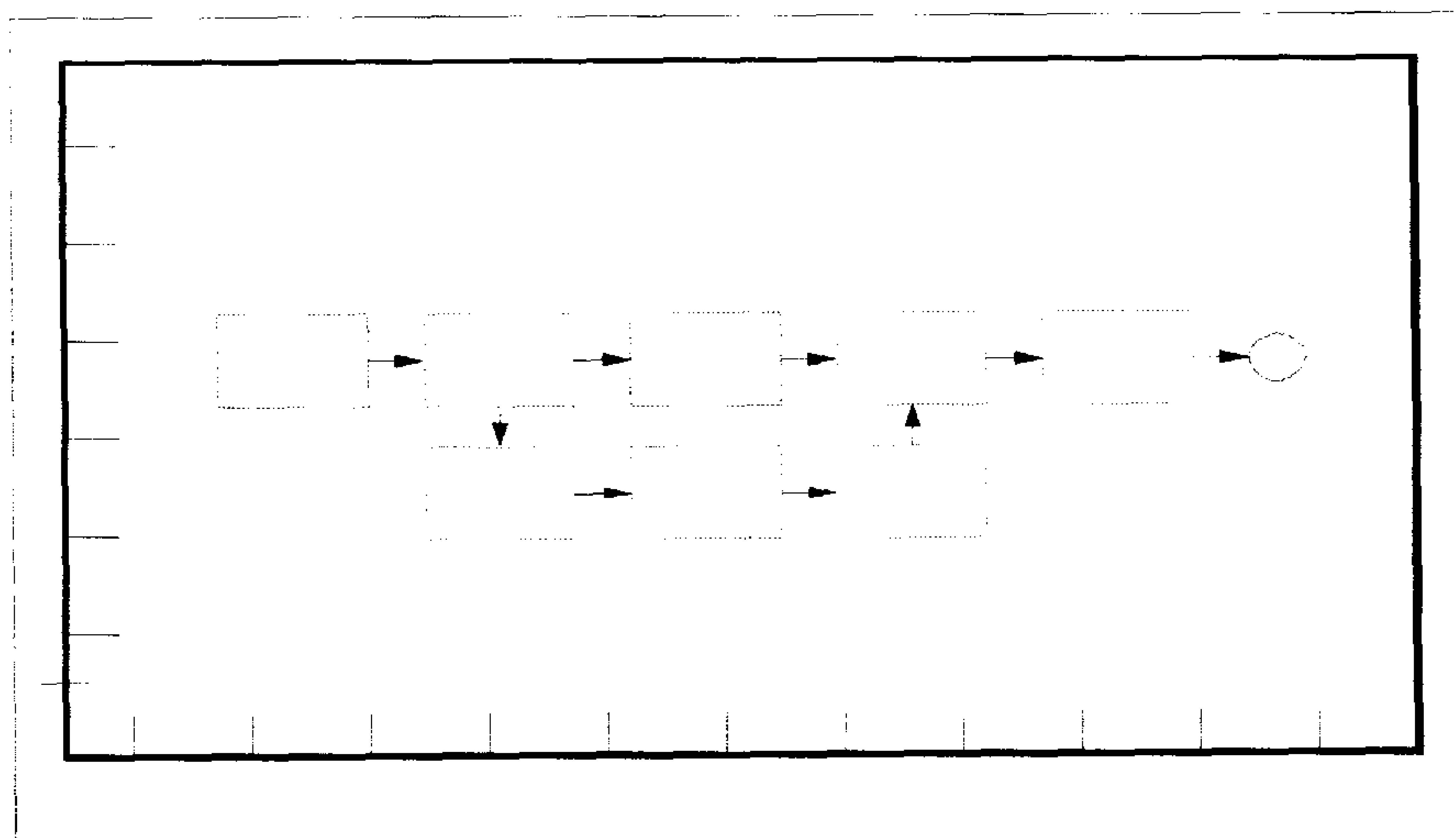
الشكل رقم (13-9)

مخطط التبعثر أو الإنتشار

سابعاً: - مخطط التدفق Flow Chart

يدعى مخطط سير الإجراءات أيضاً بـ (خريطة المسار، سلسلة الإجراءات، اللوحة التدفقية الإنسيابية)، وهو تمثيل بياني يبين كيف تجري العملية بشكل متسلسل باظهار الخطوات كل على حدا والخطوط بينها بوضوح، فهو يظهر أين تبدأ وأين تنتهي العملية وأين تبدأ العملية التي تليها، ويظهر مجموعها كيف تجري العمليات بالتتابع.

يفيد هذا المخطط في كثير من أنشطة العمل بالجودة، فمن الممكن استخدامه لوصف الوضع الحالي والصورة التي يسعى إليها، بالإضافة إلى استخدامه في تحديد المدخلات والموارد والأشخاص الذين يجب أن يشاركوا في العملية، وتحديد المناطق الهامة في جمع المعلومات وتحديد مناطق تحسين الجودة، وتوليد الافتراضات عن أسباب المشاكل المحتملة، كما يمكن استخدامها لوصف تتابع الأعمال.



الشكل رقم (13-11)

مخطط المسار او التدفق

إذاً فمخطط المسار هو أداة متعددة الجوانب والتي يمكن أن تستخدم في برامج تحسين الأداء وحل المشكلات، وهنا قائمة ببعض التطبيقات الشائعة:

تحديد المشاريع	• فرص التحسين أو التطوير في العملية. • تقدير تكلفة الجودة. • معرفة حدود المشكلة التي سيعمل عليها الفريق. • وضع خطة المشروع. • تحسين التواصل بين المشاركين في نفس العملية.
تحديد الأسباب الجذرية	• تطوير خطط لجمع البيانات. • توليد نظريات حول الأسباب الجذرية.
تصميم الحلول	• وصف عمليات التغيير المحتملة ورؤية تأثيرها. • تحديد المؤسسات التى ستتأثر بالتغييرات المقترحة.
استعمال الحلول	• استخدام الحل المقترح لعمليات أخرى مشابهة. • التغلب على مقاومة التغيير.
الاحتفاظ بالمكاسب	• مراجعة وتأسيس عملية المناطرة. • إجراء التدقيق. • تدريب موظفين جدد.

أنواع المخططات

يوجد عدة أنواع من هذه المخططات: البسيطة والتفصيلية والنوع الثالث والذي يشار فيه إلى الأشخاص الذين ينفذون كل خطوة فيه ويسمى مخطط الاجراء.

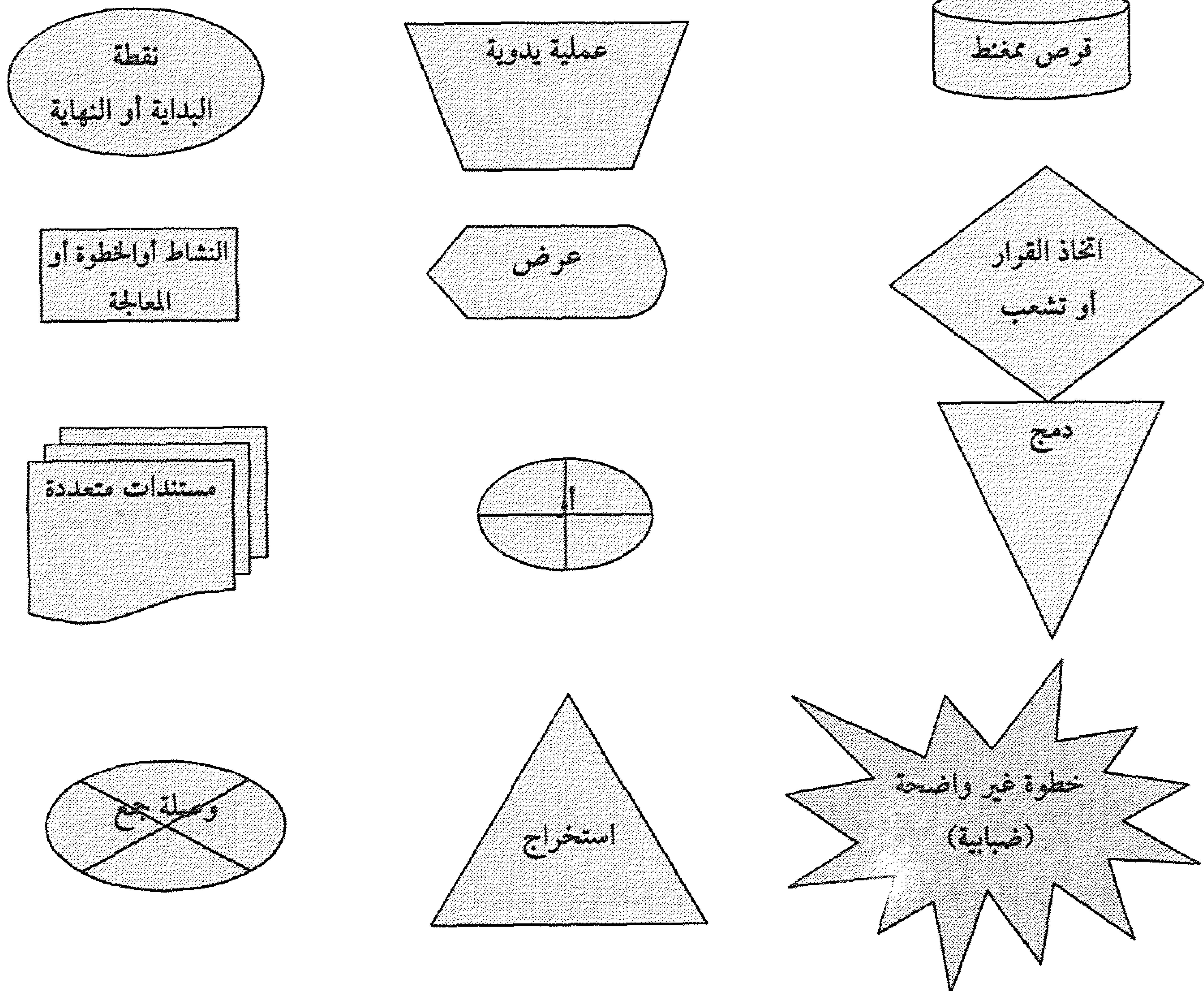
1- **المخططات البسيطة:** تشمل الخطوات الرئيسة، المدخلات، المخرجات.

2- **المخططات التفصيلية:** تشمل بالإضافة للمخطط البسيط نقاط اتخاذ القرار، وقد يشمل المهام الواجب إعادة عملها مرة أخرى، وحلقات التغذية الراجعة، وهذا النوع من المخططات مفيد لفحص بعض المناطق في العملية وللبحث عن الأماكن التي تحدث بها المشكلات ومناطق عدم الفعالية.

3- المخطط الإجرائي: يشمل بالإضافة للمخطط البسيط أو التفصيلي الأشخاص المعنيين، أي أنها ترسم العملية ضمن مفهوم "من سيقوم بهذه الخطوة"، ويبين هذا المخطط تدفق سير الإجراءات فيما بين الأفراد.

الشكل رقم (13-13)

الرموز الأساسية المستخدمة في المخططات



هنالك بعض الاعتبارات العامة و الأسئلة الهامة التي يجب الأخذ بها قبل البدء بالعمل على مخطط المسار:

- متى وأين يبدأ تقديم الخدمة (من أين تأتي المواد)؟. متى وأين تنتهي؟
- من يبدأ تقديم الخدمة (أو يوصل المواد)؟
- من يتخذ القرارات؟
- ما الذي يحدث إذا كان القرار "نعم"؟

- ما الذي يحدث إذا كان القرار "لا"؟
- هل يجري شيء آخر حتى هذه النقطة؟
- هل هناك أية مدخلات خاصة مرافقة للخطوة؟
- ماهي المخرجات وأين تذهب؟
- ما هي الاختبارات أو الفحوصات أو التدقيق الذي يتم على المنتج في كل جزء من العملية؟
- ما هو الفعل اللاحق أو السابق بشكل مباشر للعمل؟
- ما الذي يحدث إذا فشل الفحص أو التدقيق؟

13-3 المنظمة الدولية للتقييس و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة

تم التركيز على مراقبة الجودة وضمانها في أمريكا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك لكشف المنتجات التي يمكن أن يوجد فيها خلل (أوعيوب في التصنيع) من خلال أنظمة الفحص والتفتيش بعد أخذ العينات، ثم بدأت الدراسات حول كيفية تلافي هذا الخلل وبالتالي ضبط جودة المواد الأولية الداخلة في تصنيع أي مادة من المواد، وتم اشتراط بعض الوثائق المتعلقة بهذا المجال على الشركات التي تتعامل مع وزارة الدفاع من دول حلف الناتو؛ ثم انتقل تطبيق هذا المفهوم إلى صناعات السيارات والإلكترونيات والصناعات الفضائية بعد أن ظهرت فوائد تطبيق هذه الوثائق التي تضمن جودة المنتجات وانتشرت هذه الظاهرة إلى أن بدأ المعهد البريطاني للتقييس عام 1970 بوضع المواصفة القياسية العامة التي يمكن أن تطبق في معظم الصناعات والمؤسسات الأخرى ونشرت في عام 1979.

ثم اعتمدت هذه المواصفة من قبل منظمة آيزو (المنظمة الدولية للتقييس) وأجريت عليها بعض التعديلات وأصدرت في عام 1987 باسم (آيزو 9000) وظهرت في الوقت نفسه المواصفة التي تتوافق مع المواصفتين المذكورتين أعلاه، وتطبيق هذه المواصفة يعطي الثقة بأن المؤسسة لديها نظام جودة يلبي متطلبات بنود المواصفة العشرين وأنها قامت بتطوير منظومتها الإدارية وليس فقط وثائقها ومستنداتها، بحيث تتزايد كفاءة المنشأة ويمكنها مواجهة متطلبات السوق الحرة وأنها

تنطلق إلى التطوير المستمر، مما ينعكس على أسلوب إدارة الموارد المتاحة ومستوى تكلفة الإنتاج وجودته.

وتقوم منظمة آيزو بتطوير مجموعة المواصفات (آيزو) وتعديلها بحيث يتم توافقها مع كافة قطاعات العمل التي تستخدمها أو تتعامل معها، وإعادة هيكليتها كي تتماشى مع الاتجاهات الأخرى في الإدارة، ويدل هذا على أن الحاجة لوجود معايير ثابتة وقابلة للتطبيق والتقييم أدت إلى اعتماد هذه المواصفة مما يؤمن الدليل الموضوعي على أن المؤسسة تطبق نظام جودة يغطي كافة نشاطات هذه المؤسسات وأعمالها بما فيها عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمة.

ويعتبر التدقيق للحصول على شهادة الآيزو تدقيقاً من طرف ثالث لأنه يتم من قبل شركة تقوم بتقييم نظام الجودة بموجب متطلبات المواصفة المؤلفة من عشرين بنداً كما هو مذكور لاحقاً في هذا الفصل.

وفي عام 2000 تم تعديل المواصفة ISO 9000 الى ISO 9000-2000 والتي شملت التعديلات التالية:

1. التغيير في المصطلحات: المورد : المؤسسة.
المنتج : المنتج أو السلعة
نظام الجودة : نظام إدارة الجودة
2. التعديل في مجال المواصفة: كيفية إمكان استبعاد المتطلبات.
3. التركيز على الزبون وتحديد حاجاته، مراجعة متطلباته، التواصل معه وقياس رضاه.
4. التركيز على التحسين المستمر.
5. التغيير في المتطلبات المتعلقة بإعداد الإجراءات والاحتفاظ بسجلات الجودة.
6. ظهور عناوين جديدة (حاجات الزبون ومتطلباته، أهداف الجودة، التواصل مع الزبون وقياس رضاه).
7. التركيز على مسؤولية الإدارة تجاه تأمين الموارد وتخصيصها، حق الملكية الفكرية، نظام لإعادة مراجعة الوثائق، الاهتمام بالطرق الإحصائية.

مجال الشهادة

في المواصفة السابقة وعندما تحقق المؤسسة كافة بنود المواصفة تحصل على شهادة آيزو 9001 وإذا لم تحقق بند التصميم (4-4) فإن هذه المؤسسة تحصل على شهادة آيزو 9002 أما المؤسسات التي تعمل في مجال التفتيش والمراقبة فتحصل على شهادة آيزو 9003، ولكن لابد من الإشارة إلى أن هذا المجال من الشهادة لم يطبق عملياً وتبين بعد مرور فترة أنه لا يمكن أن توجد مؤسسة تستطيع أن تكتفي به بناء على هذا وعلى اعتبارات أخرى من أهمها عدم مرونة هذه المواصفة وصعوبة تطبيقها ولذلك تم تعديل المواصفة في عام 2000 الى مواصفة موحدة (آيزو 2000/9000) والتي تلبي متطلبات الجودة في المؤسسات الصناعية والخدمية في آن واحد كما أنها تتضمن التحسين والتطوير المستمر بالاعتماد على مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM.

13-3-1 بنية وثائق نظام ضمان الجودة آيزو 9000

تتألف وثائق هذا النظام من 3 مستويات:

- المستوى الأول: دليل الجودة وهو كتيب يتألف من حوالي 20 ـ25 صفحة ويتضمن سياسة الجودة والهيكل التنظيمي في المؤسسة ومقدمة عنها وقائمة إجراءات العمل ومسؤوليات وصلاحيات الأشخاص الرئيسيين فيها مع جدول يبين التقاطع بين الإجراءات وبنود المواصفة العشرين كما يتضمن شرح مبسط لكل بند من هذه البنود بإسقاطها على نشاطات المؤسسة وكيف تلبي المؤسسة هذه البنود ويمكن أن يرفق به ملحق توصيف العمل.
- المستوى الثاني: وهو إجراءات العمل ويتضمن كل إجراء وهدف الإجراء ومجال تطبيقه والمسؤولين عن تطبيقه وتفاصيل الإجراء بحسب التسلسل الزمني مع الإشارة إلى تعليمات العمل والسجلات المستخدمة في تنفيذ الإجراء ويمكن إضافة تعليمات العمل إلى هذا المستوى (وأحياناً تعتبر مع المستوى الثالث نظراً لكثرة عددها).

- المستوى الثالث: ويتضمن النماذج والاستمارات وتعليمات العمل (وهي الإرشادات التي تفيد في التنفيذ الصحيح للنشاطات) وفيها إشارة إلى النماذج التي تشكل (بعد كتابة المعلومات الأساسية فيها) سجلات الجودة وتعتبر الأدلة الموضوعية على تنفيذ الإجراءات وتدخل المراجع العلمية والإدارية والقانونية ضمن هذا المستوى من الوثائق (بما في ذلك الأنظمة والتعليمات والبلاغات).

13-3-2 التدقيق

التدقيق هو تقييم منظَّم ومستقل لتحديد فيما إذا كانت فعاليات الجودة والنتائج المتعلقة بها تتوافق مع الترتيبات المخطط لها وفيما إذا كانت هذه الترتيبات فعالة ومناسبة لتحقيق الأهداف.وهنالك ثلاثة أنواع من التدقيق:

1. تدقيق الطرف الأول (التدقيق الداخلي): تقوم به المؤسسة على نظامها الخاص وعلى إجراءاتها، ويقوم به فريق مدرب من المؤسسة ذاتها للتأكد من فعالية وكفاءة نظام الجودة ولإعطاء الثقة للإدارة بهذا النظام أو تمهيداً للتدقيق من الطرف الثالث (منح الشهادة أو تجديدها).
2. تدقيق الطرف الثاني (تقوم به المؤسسة على الموردِّين): وهو التدقيق الذي تقوم به شركات وسيطة لصالح الشركات المتعاقدة للحصول على سلعة معينة (بموجب مواصفات محددة وشروط التعاقد).
3. تدقيق الطرف الثالث (تقوم به جهة مستقلة عن المؤسسة): وهو التقييم لمنح شهادة الآيزو من قبل شركات معتمدة دولياً لهذه الغاية.

13-3-3 مراحل تطبيق نظام الـ ISO

1. التزام الإدارة بالتطبيق.
2. تخصيص الموارد اللازمة.
3. اختيار فريق العمل الذي سيقوم بالتطبيق.
4. تدريب الفريق (التدقيق الداخلي) وتدريب لكافة العاملين.
5. إجراء التقييم المبدئي لتحديد الثغرات بين الواقع والمواصفة (النظام).
6. كتابة وثائق النظام من ضمن برنامج لتلافي الثغرات.

7. تطبيق الوثائق عملياً وبيان الحاجة للتعديل.
8. اعتماد التعديلات وضبط الوثائق واعتماد الوثائق بشكلها النهائي.
9. إجراء التدقيق الداخلي وكتابة الإجراءات التصحيحية والوقائية.
10. متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.
11. إجراء تدقيق داخلي (يتكرر حتى يشمل كافة الملاحظات والثغرات).
12. إجراء اجتماع مراجعة الإدارة.
13. استدعاء الشركة المانحة للشهادة وإجراء التدقيق الخارجي.

13-4 بنود مواصفة ضمان الجودة آيزو 9000

مسؤولية الإدارة Management Responsibility

تبدأ مسؤوليات الإدارة بدعم تطبيق نظام الجودة والالتزام به بما في ذلك إعداد سياسة الجودة والالتزام بنشرها وتطبيقها وتطويرها باستمرار واعتماد الهيكل التنظيمي للعاملين وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتسمية ممثل المؤسسة للجودة وتنفيذ اجتماعات مراجعة الإدارة بشكل دوري.

نظام الجودة Quality System

ويتلخص بأنه يجب أن يوجد في المؤسسة نظام جودة يتألف من مجموع الوثائق اللازمة لتنفيذ العمل وهي دليل الجودة وإجراءات وتعليمات العمل والنماذج والاستمارات والسجلات والمراجع والتي تعبر عن تطبيق نظام الجودة.

مراجعة العقد Contract Review

يجب أن يوجد في المؤسسة نظام يتضمن طريقة مراجعة عقود البيع وتحديد المسؤول عن المراجعة وحل الخلافات في العقد كما يجب أن تتأكد المؤسسة من قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن قبل إبرام عقودها.

ضبط التصميم Design control

يجب على المؤسسة أن تحدد المسؤول عن اعتماد التصميم ومراجعة واعتماد التعديلات كما يجب عليها وضع إجراء مكتوب للتصميم يتضمن مدخلات التصميم واعتماد النموذج المصمَّم من قبل الزبون وكل ما يتعلق بالتصميم وتنفيذه.

ضبط الوثائق والبيانات Data and document control

يجب على المؤسسة أن تضع إجراء مكتوب لضبط وتداول البيانات والوثائق يتضمن طريقة ترميز الوثائق وتوقيعها واعتمادها وتوزيعها وتعديلها (واستردادها في حال التعديل واتلافها) وحفظها.

ضبط الشراء Purchasing Control

يجب على المؤسسة أن تكتب إجراء يبين طريقتها في تأمين موادها ومستلزماتها وأن يتضمن الإجراء طريقة كتابة بيانات الشراء (ومواصفات المواد) والمسؤول عن اعتمادها وطريقة استلام المواد الموردة والتحقق من المواد المشتراة كما يجب عليها تحديد قائمة للموردين المعتمدين وتقييمهم.

ضبط المنتج المورد من الزبون Control of customer supplied – product

في حال استخدام مواد من الزبون في تصنيع المنتج أو عملية تنفيذ الخدمة يجب تداول هذه المواد كما لو أنها من مواد المؤسسة لئلا يؤثر ذلك على جودة المنتج (أو العملية).

تعريف المنتج وتتبعه Product identification and traceability

يجب أن تضمن المؤسسة وجود طريقة تعريف للمواد والمنتجات والتجهيزات تسهل التتبع وتمنع الخطأ في العمل.

ضبط العمليات Process control

يجب أن توجد طريقة للمراقبة أثناء العمل بما في ذلك ضبط شروط العمل ومتابعة تحقيقها وتحديد العمليات الحرجة التي تؤثر على جودة العمل وضبطها بشكل مناسب.

التفتيش والفحص inspection and testing

يجب إجراء عمليات التفتيش والفحص للمواد أثناء الاستلام وأثناء العمل وأثناء التخزين لفترات محددة وكذلك لدى التسليم النهائي كل ذلك للتأكد من مطابقتها للمتطلبات المحددة.

ضبط معدات التفتيش والقياس والفحص

Control of inspection, measuring and testing equipment

يجب أن تكون تجهيزات العمل مضبوطة ومعايرة لتساهم في العمليات بشكل صحيح وبحسب الهدف منها ويجب أن توجد خطة للصيانة والمعايرة تتم بموجب تعليمات عمل محددة مسبقاً ومعتمدة.

حالة التفتيش والفحص inspection status

يجب تحديد حالة التفتيش (أي نتائج هذا التفتيش والفحص) بوضوح على المواد والتجهيزات (وضع لصاقة).

ضبط المنتجات غير المطابقة Control of non – conforming product

يجب أن يوجد إجراء محدد مكتوب يبين طريقة التعامل مع المواد أو المنتجات غير المطابقة للمواصفات وطريقة عزلها وتمييزها عن المواد المطابقة.

الإجراءات التصحيحية والوقائية Corrective and preventive action

يجب تسجيل كافة الإجراءات التصحيحية والوقائية أثناء العمل والتي توضع لتلافي حالات عدم المطابقة وكذلك الناتجة عن التدقيق الداخلي ويجب متابعة تنفيذها وفق سجل يتضمن المسؤول عن التنفيذ.

التداول، التخزين، التغليف، الحفظ، التسليم

Preservation and delivery Handling, Storage, Packaging

هذا البند يضم كافة العمليات المطبقة في المستودعات وهذا يحتاج إلى إجراء مكتوب يتضمن طرق المراقبة المستمرة لشروط الحفظ والتخزين وطريقة التغليف والاستلام والتسليم والتداول لكافة المواد والمنتجات والمستلزمات.

ضبط سجلات الجودة Control of quality records

سجلات الجودة هي كل الاستمارات والنماذج بعد كتابة المعلومات الحقيقية عليها والتي تعبر عن تنفيذ العمل وتحدد المسؤول عن العمل مع التاريخ وتعتبر أدلة موضوعية على التنفيذ في تقييم الأداء وهي تحتاج إلى فهرسة وتصنيف وعنونة وحفظ لعدم تعريضها للتلف والأذى.

التدقيق الداخلي للجودة internal quality audit

عمليات التدقيق الداخلي للجودة تكشف حالات عدم المطابقة في العمل وتحدد الثغرات والإجراءات التصحيحية والوقاية اللازمة وتتم من قبل فريق مدرَّب ومستقل عن النشاط المدقَّق عليه وبموجب خطة مسبقة وبرامج محددة وتوثق هذه العملية بموجب سجلات.

التدريب Training

التدريب من أهم النشاطات اللازمة لنظام الجودة ويتضمن التدريب الأساسي للعمل (الفني والإداري) للعاملين الجدد والتدريب على التقنيات الجديدة وعلى مفاهيم الجودة ثم التدريب على (الكمبيوتر، اللغات، التواصل مع الزبون ...) وكل هذا التدريب يجب أن يتم بموجب خطة مسبقة وأن يوثق بعد تقييم فائدته واستفادة العاملين منه في تحسين الأداء.

الخدمة Service

وهي الخدمة ما بعد البيع ويجب أن تكون محددة بموجب إجراء مكتوب وتوثق باستمرار.

الطرق الإحصائية Statistical Methods

التقنيات الإحصائية وهي هامة جداً في تزويد المؤسسة بطريقة لوضع خططها المثالية ولتطوير المنتج وتطوير نشاطاتها وحساب علاوة التكلفة بالجودة والتحسين المستمر ويستخدم في هذا المجال أدوات الجودة.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أ.د. خضير كاظم حمود " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2007.
2. أ.د . خليل محمد حسن الشماع " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2005.
3. د. خليل محمد حسن الشماع و أ. د. خضير كاظم حمود" نظرية المنظمة " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2007.
4. أ.د.محسن مخامرة وآخرون " المفاهيم الإدارية الحديثة" الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني عمان 2000.
5. د. كامل المغربي وآخرون " أساسيات في الإدارة " دارالفكر للنشر والتوزيع عمان 1995.
6. د. رضوان وليد العمار " أساسيات في الإدارة المالية، مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل" دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع 1997.
7. د. نادر أحمد أبو شيخة " أدارة الموارد البشرية" دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع عمان 2000.
8. أ.د. خضير كاظم حمود " السياسة الإدارية في فكر الإمام علي بن أبي طالب بين الأصالة والمعاصرة " دار الباقر، بيروت 1999.
9. أ.د خضير كاظم حمود (إدارة الأعمال باللغة الانكليزية وكتابة الرسائل) دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2006.
10. أ.د. مهدي زويلف ود. علي العضايلة (إدارة المنظمة نظريات وسلوك) دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1996.

11. د. صالح خليل أبو أصبع (إدارة المؤسسات الإعلامية في الـوطن العربـي) دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان 1997.

12. أ.د. خضير كاظم حمود (إدارة لجودة وخدمة لعملاء) الطبعة لثالثة دار المسيرة للنشر والتوزيع 2007.

13. أ.د. خضير كاظم حمود (إدارة الموارد البشرية) دار المسيرةللنشر والتوزيع عمان 2007

14. فؤاد الشيخ سالم وآخر، المفاهيم الإدارية الحديثة(عمان: مركز الكتب الأردنـي، 1995).

15. سليمان اللوزي وآخرون، أساسيات في الإدارة (عمان : دار المسيرة، 1998).

16. د. سحر قاسم القريوتي ودكتور مهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة (عمـان : دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1989).

17. مظهر علي زيادة ، المدخل للإدارة (عمان : دار حنين1998).

18. د.نواف كنعان، القيادة الإدارية (الرياضي : مطابع الفرزدق،1985).

19. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنسـاني في المنظمـات (الإسـكندرية: دار المعرفـة الجامعة، 1985).

20. د. حامد أحمد رمضان بدر، الاتجاه الإسلامي لدوافع وحـوافز العـاملين، مجلـة الإدارة (القـاهرة: اتحـاد جمعيـات التنميـة الإداريـة، المجـد 16،العـدد ا لأول، يوليو1983).

21. د. حمدي أحمد عبد الهادي، الفكـر الإداري الإسـلامي والمقـارن (القـاهرة: دار الفكر العربي).

22. طارق شريف يونس، رؤية إسلامية للـدوافع والحـوافز: مـدخل مقـارن، مجلـة تنمية الرافدين (الموصل : جامعة الموصل، المجلد السابع عشر، العدد 1995).

23. د. القطب محمد القطب طبلية، نظام الإدارة في الإسـلام (القـاهرة : دار الفكـر العربي 1978) .

24. محمد حامد حسنين، نظام الحوافز في الإسلام، المجلة العربية للإدارة (عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الرابع، كانون الأول1982).

25. د. محمد عبد المنعم خميس، الإدارة في صدر الإسلام: دراسة مقارنة(القاهرة المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، الكتاب؟).

26. محمد فتحي السيد قاسم، السلوك الإنساني في المنظمات بين النظرية والتطبيق 1989.

27. محمد كرد علي، الإسلام والحضارة العربية (القاهرة مطبعة لجنة التأليف والنشر 1968).

28. د. محمد عساف، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال(القاهرة:مكتبة عين شمس1987).

29. د. منصور أحمد منصور،الحوافز والدوافع في قطاع الإنتاج: دراسة مقارنة (القاهرة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1978).

30. د. فيصل فخري مرار، "الإدارة الأسس والنظريات والوظائف"، عمان 1981.

31. د. عبد المعطي محمد عساف والسيد مرزوق راتب عساف، "مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة"، مكتبة المحتسب، عمان 1994.

32. أ.د. خضير كاظم حمود، "إدارة التسويق"، دار الكتب، جامعة البصرة، العراق 1988.

33. د. كامل المغربي وآخرون، "أساسيات في الإدارة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995

34. إبراهيم مصطفى وآخرون، **المعجم الوسيط** (استانبول : دار الدعوة، 1989)

35. أحمد العامري وناصر الفوزان، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : اسبابها وسبل علاجها ، **مجلة الإدارة العامة** (الرياض : معهد الإدارة العامة ،المجلد 37، العدد 3، نوفمبر 1997)

36. أ.د. خليل الشماع و أ.د. خضير كاظم حمود، نظرية المنظمه (عمان: دار المسيره 2006)

37. أ.د. خضير كاظم حمود و موسى اللوزي و انعام الشهابي ، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصره (عمان : دار اثراء للنشر و التوزيع 2008)

38. أ.د. خضير كاظم حمود ، ادارة الجوده و خدمة العملاء (عمان : دار المسيره 2007)

39. إسماعيل محمد السيد،**الإدارة الإستراتيجية:مفاهيم وحالات تطبيقية**(الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993)

40. ربحي الحسن، التخطيط للتغيير : مدخل للتنمية الإدارية ، **مجلة الإدارة العامة** (الرياض : معهد الإدارة العامة، العدد 27، محرم 1401 هـ)

41. زهير الصباغ ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، **مجلة العلوم الاقتصادية** ، (السنة الأولى، العدد الأول،1981) (البصرة، جامعة البصرة)

42. سعيد يس عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، **المؤتمر السنوي الأول** (القاهرة : مركز وايد سيرفس للإستفسارات والتطوير الإداري ، 1991)

43. طارق السويدان وأحمد بوزبر، **إستراتيجيات إدارة التغيير الفعال** (الكويت : شركة الإبداع الخليجي، 1995)

44. عبد الباري درة ، التغيير في المنظمات، **مجلة البحوث الإقتصادية والإدارية** ، المجلد التاسع، العدد الرابع، تشرين الأول، 1981)

45. علي الحمادي، **التغيير الذكي** (بيروت: دار ابن حزم،1999)

46. علي السلمي ، **تطور الفكر التنظيمي** (الكويت : وكالة المطبوعات ، 1975)

47. كامل محمد المغربي ، **السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم** (عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع، 1993)

48. موسى اللوزي، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، **مجلة دراسات** (عمان : الجامعة الأردنية ، المجلد 35، العدد 3، 1998)

49. نائل العواملة ،التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الادارة العامة في الأردن دراسة ميدانية ، **مجلة أبحاث اليرموك** (اربد : جامعة اليرموك ، المجلد 8، العدد 3، 1992).

50. د. احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال (الاسكندرية: الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، 2000).

51. د. صلاح عبد الباقي، نظم الاتصال – مدخل اداري (الاسكندرية: 2005).

المراجع باللغة الانكليزية:

1. Donna c. s. summers "Quality", prentice – Hall, Inc., New Jersey 2005.
2. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger (2008) "Strategic Management and Business Policy" 11th Edition, Pearson Prentice-Hall, New Jersey.
3. Ricky W. Griffin & Michael W. Pustay (2007) "International Business" 5th Edition, Pearson Prentice-Hall, New Jersey.
4. Jack R. Meredith & Samual J. Mantel, Jr.(2006) "Project Management, A Managerial Approach" 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc.
5. David L. Goetsch & Stanley B. Davis (2006) "Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services" 5th Edition, Pearson Prentice-Hall, New Jersey.
6. Alan M. Rugman & Simon Collinson (2007) "International Business" 4th Edition, FT, Prentice Hall.
7. Donald Waters (2002) "Operations Management, Producing Goods and Services" 2nd Edition, FT, Pearson Hall.
8. Juy Heizer & Barry Render (2006) "Principle of Operations Management" 6th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
9. Jay Heizer & Barry Render (2007) "Operations Management" 8th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

10. John R. Schermerhorn, Jr. (2004) "Core Concepts of Management" John Wiley & Sons, Inc. USA.

11. Richard H. Hall & Pamela S. Tolbert (2005) "Organizations, Structures, Processes, and Outcomes" 9th Edition Pearson Prentice Hall, New Jersey.

12. Donal J. Bowersox, David J. Closs & M. Bixby Cooper (2007) "Supply Chain Logistics Management" 2nd Edition, McGraw Hill International Edition.

13. Charles W. L. Hill & Steven L. McShane (2008) "Principle of Management" McGraw Hill International Edition.

14. Donna C. S. Summer (2005) Quality Management, Creating and Sustaining Organizational Effectiveness" Pearson Prentice Hall, New Jersey.

15. Stephen P. Robbins (2005) "Essentials of Organizational Behavior" 8th Pearson Prentice Hall, New Jersey.

16. Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2007) "Management" 9th Edition, Pearson Prentic Hall, New Jersey.

17. Fred R. David (2007) "Strategic Management. Concepts and Cases" 11th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

18. Herman Aguinis (2007) "Performance Management" Pearson prentice Hall, New Jersey.

19. Chester Barnard, "manpower and management", London: The English University Press, 1976.

20. Clayton Reesere, "management functions and modrem concepts", Scott, Forseman and Co. 1973.

21. Drucder,"the Practice of management", N.Y.:Harbre and row ,1982.

22. Ernest Dale,"Organization", (American of management Association,1976)

23. Kolntz and O, Donnell, principles of management (N.Y. Me Graw Hill Book Co.,1968)

24. Ernest Dale, Management : Theory and practice (Todyo: Me Graw Hill Book Co.,.1965)

25. Paul Hersey and kennteh H. Blanchard, "So you want to know your leadership style?"(Madison, Wisconsin: The Magaerial Grid>Houson, Tedase, U.S.A: Gulf publishing eome.1964)

26. Lidert, Rensis.New Patterns of Management. New Yotl: Mc Graw Book Company.1961.

27. Megregorm Douglas The Human side of Enterprise (N.Y.;MeGraw-Hill,1960)

28. Dale, Ernest Management: Theory and Practice (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1978).

29. Rensis Lidert New Patterns of Management (N.T.: McGraw-Hill.1961).

30. Steers, R. and Porter L., Motivation and work Behavior (N.Y.: MeGraw-Hill, 1978).

31. Davis, Keith Human Behavior at Work, ut hed. Sam Francisco: Megraw Book Co. 1972).

32. Herzverg.F." One More Time: How you motivate Employee, Harvard Business Review (Jonuary- Fevruary, 1968).

33. Argris, Chris Integrating the Individual and the organization (N.Y.: Wiley and Sons, Inc. 1964).

34. steers, Rand L. Porter Motivation and Work Behavior (N.Y.Mc Graw – Hill Book Co.,1983)

35. L.W Rue and L.L. Byars, "Management skills and application", Seventh Edition Irwin Inc., 1995.

36. John, R. Schermerhorn, "Management", Fifth Edition, John Wiley & Sons Inc. 1996.

37. Donna C.S. Summers, "Quality", Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1997.

38. L.W Rue and L.L. Byars, "Management skills and application", Seventh Edition Irwin Inc., 1995.

39. John V. Thill and C.L.Bovee, "Business Communicaton", Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2005.

40. Herta A. Murphy H.W.Hildebrandt and J.P.Thomas, "Effectice Business Communication", McGraw-Hill, 1997.

إدارة الجودة في المنظمات المتميزة



صدر للمؤلف الاستاذ الدكتور خضير كاظم حمود

1 -ادارة الجوده في المنظمات المتميزه.
2 - الاتصال الفعال في ادارة الاعمال.
3 - منظمة المعرفه.
4 -السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصره).
5 -منهجية البحث العلمي
6 -إدارة الجودة وخدمة العملاء.
7 -متطلبات التأهيل للحصول على شهادة الأيزو 9000 المنظمة الدولية للمواصفات.



8 -إدارة الجودة الشاملة.
9 - University Efficiency in Business Administration.
10 -السياسة الادارية في فكر علي بن ابي طالب بين الاصالة والمعاصرة.
11 -إدارة المواد.
12 -مبادئ إدارة الأعمال.
13 -ادارة الموارد البشرية.
14 -السلوك التنظيمي.
15 -إدارة الإنتاج والعمليات.
16-Business Administration in English and Letter writing.
17 -نظرية المنظمة.
18 -التسويق : نظرية النظم والأساليب الكمية.
19 -إدارة التسويق.
20 -التنظيم لرفع الإنتاجية : دراسة تحليلية للأنظمة اليابانية وتطبيقاتها (مترجم).




9 789957 245207



دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع
عمان - شارع الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري
تلفاكس : 4612190 6 962+ ص.ب 922762 عمان 11192 الأردن
www.darsafa.net E-mail:safa@darsafa.net